

أثر التوجه بالعملاء واستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية

دراسة في المصارف الإسلامية الكويتية

The impact of Customers Orientation and Business strategy on Internal Service quality

Study in Islamic Banks in Kuwait

إعــداد

عبد الله مشعان عيد الرشيدي

الرقم الجامعي

400920079

إشـــراف

الدكتور محمد سليم الشوره

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012 م

تفويض

أنا الموقع أدناه " عبد الله مشعان عيد الرشيدي" **أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للجامعات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.**

الاسم: عبد الله مشعان عيد الرشيدي

التوقيع:

التاريخ: 8/ 9 / 2012 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

أثر التوجه بالعملاء واستراتيجية الأعمال على جودة الخــدمات الداخليــة: دراسة في المصارف الإسلامية الكويتية

وأُجيزت بتاريخ 26 / 8 / 2012 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	رئيساً	الشرق الأوسط	....
الدكتور محمد سليم خليف الشورة	مشرفاً	الشرق الأوسط	....
الدكتور محمد عواد أحمد الزيادات	عضواً خارجياً	البلقاء التطبيقية	....

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لمشرفي الدكتور محمد سليم الشورة، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة الرسالة، وعلى ما أبدوه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها ، ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية، فجزاهم الله عني خيراً.

عبد الله مشعان عيد الرشيدي

الإهداء

أهدى هذا الجهد والعمل إلى ....

من قال بحقهما الله "وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ"

والديّ

اخواني وأخواتي ... أشقاء وأصدقاء

إخلاصاً ووفاءاً

كل من كان له الفضل بمساعدتي في إتمام هذا العمل

جزاه الله خير الجزاء

عبد الله مشعان عيد الرشيدي

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

أثر التوجه بالعملاء واستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية
دراسة في المصارف الإسلامية الكويتية

إعـداد

عبد الله مشعان عيد الرشيدي

إشـراف

الدكتور

محمد سليم الشورة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه بالعملاء واستراتيجية الأعمال في المصارف الإسلامية الكويتية على جودة الخدمات الداخلية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على الإدارة العليا والوسطى والدنيا في المصارف محل الدراسة وشملت (40) فقرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (336) موزعة بين فئات الإدارات الثلاث، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء على جودة الخدمات الداخليـة المقدمـة فـي المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود أثر ذي دلاله إحصائية لإستراتيجية الاعمال (قيادة الكلفة والتمُيز) على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمـال علـى جـودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما قدمت الدراسة توصيات كان من أهمها

- ضرورة التوجه بالعملاء والحفاظ عليه، حيث يتطلب من المصارف الإسـلامية فـي دولـة الكويت الأخذ بنظر الاعتبار حاجات ورغبات العملاء لتبقى تلك المصارف ذات ميـزة تنافـسية مقارنة مع المصارف التجارية.
- الإهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات المصرفية من قبل المصارف الإسلامية في دولة الكويـت بما يتفق مع إحتياجات العملاء وفقاً لخصائصهم.

ABSTRACT

The impact of Customers Orientation and Business strategy on Internal Service quality

Study in Islamic Banks in Kuwait

Prepared by
Abdullah Mishan Eid AL-Rashidi

Supervisor
Dr. Mohammed Saleem Al - Shura

This study aimed to investigate the Impact of Customers Orientation and Business strategy on Internal Service quality in Islamic Banks in Kuwait. In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire distributed on top, middle and executive management in Islamic Bank in Kuwait that consisted (40) items. The study sample consisted (336) individuals from top, middle and executive management in Islamic Bank in Kuwait. The statistical package for social sciences (SPSS) and Statistica was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as Person Correlation, Multi and simple regression.

The main conclusions of the study were:

- There was a significant impact of Customers Orientation on Internal Service quality in Kuwaiti Islamic Banks at level ($\alpha \leq 0.05$).
- There was a significant impact of Business strategy (Cost Leadership & Differntation) on Internal Service quality in Kuwaiti Islamic Banks at level ($\alpha \leq 0.05$).
- There was a significant impact of Customers Orientation and Business strategy on Internal Service quality in Kuwaiti Islamic Banks at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

- Needs of customer orientation and maintain it, requiring of Islamic banks in Kuwait taking into account the needs and desires of customers.
- Attention to diversity in the provision of banking services by the Islamic banks surveyed in Kuwait State in accordance with the needs of clients according to their characteristics

الـفـصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): أهمية الدراسة

(1 - 4): أهداف الدراسة

(1 - 5): فرضيات الدراسة

(1 - 6): أنموذج الدراسة

(1 - 7): حدود الدراسة

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمة

يعد العاملين في المنظمات الخدمية العمود الفقري فيها، فهم بحاجة مستمرة للتعلم والتدريب لتطوير الأداء لبناء منظمات أعمال قادرة على المنافسة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية المستوى حيث أنهم (أي العاملين) أداتها الرئيسة.

ولقد أدركت المنظمات المصرفية الكويتية أهمية البيئة التنافسية التي يعيشها القطاع المصرفي ما دفعها للإهتمام بالعاملين لدفعهم للقيام بمهامهم على نحو مميز عند الاتصال بالزبائن وأثناء أداء الخدمات المصرفية المختلفة.

من هنا، تُشكل جودة الخدمات دوراً هاماً لمقدمي الخدمات والمستفيدين على حد ســواء، وقد إزداد إدراك المنظمات الخدمية المصرفية لأهمية تطبيق الجودة في تحقيق الميزة التنافــسية. كما أن مواضيع الجودة والقضايا المتعلقة بها إستحوذت على إهتمام الكثير من الباحثين والدارسين والأكاديمين، وتتمثل أهمية جودة الخدمات بأنها تؤثر في حجم الطلب على الخدمات، وأنها تعــد وسيلة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مقارنة مع المنظمات المنافسة.

إن الخدمات تشمل على أنشطة عريضة تمتد من أنشطة ملموسة إلى أنشطة غير ملموسة، وبالتالي فإن على المنظمات الخدمية أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة المقدمة التي تتلائم وتوقعات العملاء وتلبي حاجاتهم، لذلك على المنظمات أن تحرص علـــى أن تتعرف على المعايير التي يلجأ إليها العملاء للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم.

بالمقابل فإن جودة الخدمات الداخلية تركز على معاملة العاملين كزبائن من خلال الإهتمام بهم وتقديم الدعم المناسب لهم، من هنا فإن رضا العاملين مفهوم يحتاج إلى تطبيق جاد لتلبية

رغباتهم وكسب رضاهم، فهم رأس المال الحقيقي للمنظمات الخدمية، ويؤثر بذلك نوع استراتيجية الأعمال وحالة التوجه بالعملاء التي تتبناها المنظمة الخدمية.

من هنا، فإن هذه الدراسة تهدف إلى بيان أثر التوجه بالعملاء واستراتيجية الأعمال في تحقيق جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية الكويتية، من خلال الإهتمام بالعملاء والتوجه نحوهم وبنفس الوقت الإهتمام بالعاملين فهم نقطة البدء لنجاح المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني استراتيجية أعمال واضحة تساهم في جعل الخدمات الداخلية موضع إهتمام لينعكس ذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملاء المنظمة.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

في عالم الأعمال اليوم ظهرت حاجة للإهتمام بجودة الخدمات الداخلية من خلال تطوير العلاقة مع العاملين، حيث البيئة التنافسية بتزايد مضطرد، فكثير من المنظمات الخدمية قد تفشل كلياً أو جزئياً بسبب عدم الإهتمام الكافي بالعاملين (العملاء الداخليين) وتصب إهتمامها على عملائها الخارجيين فقط مما يؤدي الى علاقة مشوه أو ناقصة .

من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى وجود اهتمام من قبل قطاع المصارف الإسلامية في الكويت للتوجه نحو العملاء من خلال بناء إستراتيجية أعمال مناسبة ويكون تنفيذ ذلك من خلال العناية بالعاملين (كعملاء داخليين) لجعلهم رافعة لمستوى جودة الخدمات الداخلية مما ينعكس في تعزيز الإهتمام بالعملاء الخارجيين كنتيجة منطقية لرضى وإستقرار العاملين (العملاء الداخليين).

إن قطاع المصارف الإسلامية في الكويت يشهد حالة تنافسية ما يستدعي القيام بالدراسة لإلقاء الضوء على مدى وجود اهتمام بالتوجه بالعملاء ثم معرفة إستراتيجية الأعمال، للتعرف من خلالها على مستوى جودة الخدمات الداخلية. بناءاً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث على شكل أسئلة تتمثل بـــ:

السؤال الأول: ما هو أثر التوجه بالعملاء على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية؟

السؤال الثاني: ما هو أثر إستراتيجية الأعمال (قيادة الكلفة أو التمُيز) على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية؟

السؤال الثالث: ما هو الأثر المشترك للتوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

يمكن بيان أهمية الدراسة بالنقاط التالية :

1- يمكن أن تفيد هذه الدراسة في تقديم مقياس لمستوى جودة الخدمات الداخلية المقدمة من المصارف الإسلامية في الكويت وبشكل يؤثر إيجابياً في تحسين المركز التنافسي للمنظمات الخدمية.

2- كما أن أهمية الدراسة تنبع من كونها تدرس جزء من قطاع الخدمات المصرفية الكويتية لما له من أهمية في الاقتصاد مقارنةً مع القطاعات الأخرى.

3- كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية التوجه الحديث للدراسات التي تركز على (العاملين كعملاء داخليين) خصوصاً أن الدراسات العربية في هذا المجال محدودة بحدود علم الباحث.

(1 - 4): أهداف الدراسة

تهدف إلى بيان أثر التوجه بالعملاء واستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية الكويتية من خلال النقاط التالية:

1. بيان أثر التوجه بالعملاء على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية.
2. بيان أثر إستراتيجية الأعمال (قيادة الكلفة أو التمُيز) على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية.
3. بيان الأ ثر المشترك للتوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات العدمية التالية:

HO_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_2: لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية لإسراتيجية الاعمال (قيادة الكلفة والتمُيز) على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية

HO_{2-1}: لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية لإسراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{2-2}: لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية لإسراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_3 : لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO_{3-1}: لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{3-2}: لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): أنموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة

التوجه بالعملاء

HO_1

جودة الخدمات الداخلية

HO_3

استراتيجية الأعمال

HO_2

قيادة الكلفة

التميز

شكل (1ـ1)

أنموذج الدراسة الإفتراضي

إعداد الباحث

بالإعتماد على دراسات سابقة وردت في الجزء المخصص للدراسات السابقة

(1 - 7): حدود الدراسة

1- الحدود المكانية: قطاع المصارف الإسلامية في الكويت العاصمة والبالغ عددها 4 وهي (بنك بيت التمويل الكويتي، بنك الكويت الدولي، البنك الأهلي المتحد، بنك بوبيان).

2- الحدود الزمانية: وهي الفترة الزمنية الممتدة من بداية الفصل الأول من العام 2012 ولغاية نهاية الفصل الصيفي من نفس العام.

3- الحدود البشرية: العاملين في قطاع المصارف الإسلامية في الكويت في الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

4- الحدود العلمية: تتعلق المتغيرات المستقلة بالتوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال ثم جودة الخدمات الداخلية كمتغير تابع.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التوجه بالعملاء: customer orientation

أي توجيه الجهود التسويقية في المصارف الإسلامية الكويتية بشكل يستهدف الزبائن وجعلهم محط إهتمام الإستراتيجية التسويقية، لتقديم الخدمات لهم فهم يتأثرون (بعلاقتهم بالعملاء الداخلين "العاملين في المصارف" مما يعني أن رضا العملاء الداخلين يفترض أن ينعكس في زيادة رضا عملاء المصرف).

العاملين (العملاء الداخليين) Internal Customer Satisfaction: وهم العاملين في المصارف الإسلامية الكويتية الذين يقدمون الخدمات المصرفية للعملاء ونعني بهم هنا الذين على اتصال مباشر مع الجمهور الخارجي.

إستراتيجة الأعمال Business Strategy: وهي تمثل توجه المنظمة لتحقيق الاهداف المستقبلية من خلال التركيز على مجال معين من مجالات السوق أو العملاء وتحقيق ميزة معينة من خلال (إستراتيجة قيادة الكلفة أو وإستراتيجة التميز).

إستراتيجية قيادة الكلفة Lowest Cost: هي الإستراتيجية التي تعتمد من قبل المصارف الإسلامية الكويتية لتقليل التكلفة بحذف كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للمصرف أو عملائه وبالعادة تستهدف أسواق كبيرة بحيث تتمكن من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين.

إستراتيجية التميز Differentiation: تقوم على أساس قدرة المصارف الإسلامية الكويتية على تقديم خصائص فريدة في الخدمات المصرفية بحيث تكون متفوقة عما يقدمه المنافسون.

جودة الخدمات الداخلية Internal services: هي مستوى الجودة التي تتميز بها الخدمة المصرفية في المصارف الإسلامية الكويتية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يفترض ان تكون الجودة أعلى عندما يكون العاملين يتمتعون برضا معنوي ومادي بوظائفهم (الجودة من منظور العاملين)، وتقاس بهذه الدراسة بـــ:

الاعتمادية: تعني قدرة المصارف الإسلامية على تقديم الخدمات المصرفية الصحيحة بالتوقيت المناسب مع دقة الإنجاز.

الاستجابة: استعداد العاملين في المصارف الإسلامية الكويتية لتقديم الخدمات بسرعة مع التفاعل الايجابي مع مطالب الزبائن، والرد على استفساراتهم بإيجابية.

الأمان: شعور الزبون بالراحة والاطمئنان إلى المعلومات الَّتي يأخذها وكذلك شعوره بالأمان من المخاطر الَّتي قد يتعرض لها ومن المهم أيضا شعوره بأن العاملين على كفاءة لأداء هذه الخدمة.

المهنية: هي امتلاك فريق العمل في المصارف المعرفة اللازمة والإحتراف لتقديم الخدمة كما يريدها العملاء مع القدرة على التعامل مع احتياجات العملاء الخاصة.

السرية: توفر نظام آلي وقيمي في المصارف للمحافظة على أسرار ومعلومات وبيانات العملاء وعدم الإفشاء بها للغير.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1) : المقدمة

شهدت القرن العشرين وما تلاه تطوراً ملحوظاً في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في إقتصاديات الدول، مما ولَّد منافسة شديدة بين كما أصبح لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية وعي أكثر بأهمية الجودة في تقديم الخدمات وتأثيرها في رضا العملاء وطبيعة الاستراتيجية المناسبة للأعمال من أجل تحقيق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمية.

لهذا عُدت جودة الخدمة المصرفية ميزة نسبية من المفترض توظيفها في الإتجاه الذي يعزز من مكانة المصرف في السوق. من هنا تطلب الأمر أن تدرك المصارف أن قدرتها التنافسية في السوق لا يكمنان فيما تقدمه من تعدد لخدمات بل في جودة تلك الخدمات مما يتطلب بلورة اتجاهات ومفاهيم جديدة في تسويق خدماتها، بحيث ترتكز على زيادة الإهتمام بالعملاء والعمل على تطوير الخدمات المصرفية المقدمة، وصولاً إلى تعزيز قدراتها في السوق وتحقيق أهدافها الإستراتيجية إستناداً إلى التوجه بالعملاء من جهة والعاملين اللذين يمثلون أداة تقديم الخدمة من جهة أخرى.

(2 - 2): التوجه بالعملاء Customer Orientation: المفهوم والأهمية

يعد العميل في التسويق محور التركيز والاهتمام، ويكمُن الغرض من الدراسات التسويقية في زيادة فهم تفضيلات العميل أو تعزيزها، ومن وسائل تطوير العلاقة مع العملاء جمع المعلومات حول العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر في فهم العملاء وكيفية التعامل معهم ومعرفة تفضيلاتهم، من خلال مقابلات منتظمة لعينات من العملاء وتحليل تقارير المبيعات، وكذلك تحليل قواعد بيانات العملاء. ويعد العملاء عنصراً من عناصر عدة تدرسها المنظمات لتحديد استراتيجيات الخدمة المستقبلية، فهم مصدراً هاماً لدراسات السوق، والواقع أن الجهود التسويقية الناجحة تعتمد على دراسات تتم بشكل يفترض أن يتصف بالإستمرارية (Murillo & Annabi , 2002).

ويعد التوجه بالعملاء أمراً حاسماً للمساهمة في بقاء المنظمة، والفشل في إيجاد توجه واضح يعرض المنظمة للخطر، فالمطلوب إعتبار العملاء أولوية استراتيجية وليست جهوداً روتينية (Desouza & Awazu, 2005).

كما أن التوجه بالعملاء *Customer Oriantation* يشير إلى قدرة المنظمة على تفهم ومعرفة حاجات العملاء المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية (Narver & Slater,1990: 21).

إذ إن الباحثون أقروا أهمية قيمة العميل كمصدر مهم لبقاء المنظمة، وأكدوا الأهمية المتزايدة لاستكشاف متطلبات وإحتياجات العملاء، فالإدارة الفعالة لتبني التوجه بالعملاء يمكن أن تحسن بشكل ملحوظ ميزة المنظمة التنافسية من خلال تزويد المنظمة بالتصميم المناسب للخدمات

المقدمة، ثم بناء ولاء والتزام لدى العملاء، لتحقيق تعاون متبادل بين العميل والمنظمة (Lee, et..al, 2006).

كما أصبحت المنظمات على يقين تام أن سر بقائها وتطورها في السوق هو حفاظها على عملائها؛ وعدم التفريط بهم وأيضا كسب الجدد منهم كلما كان ذلك ممكناً ويكون من خلال رضا وولاء العملاء عن طريق تبني التوجه بالعملاء وجعله من أولويات المنظمة (Kolb, et..al, 2012).

أن المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق هو التوجه بالعملاء والذي يعني بأن تستثمر المنظمة وقتاً لمعرفة إحتياجات ورغبات العملاء، وخاصة في حالات المنافسة حتى لا ينتقلوا إلى المنافسين (Flavian & Lozano, 2006: 450 - 451)، وهذا ما يعنى بأن على المنظمات أن تذهب أبعد من توقعات العملاء وتركز على جعلهم يشعرون بالإرتياح (Deshpande, et..al, 1993: 25)، حيث أن العميل عندما يكون غير راضٍ فإنه سيشتكي إلى عدد أكبر بكثير من حالة الرضى، وهذا له تداعيات سيئة تضر بالمنظمة، حيث أن إرضاء العميل مؤشر جيد للنجاح مع ضرورة تشجيع التغذية العكسية من العملاء من أجل المحافظة على العلاقة معهم على نحوٍ دائم.

والتوجه بالعميل يدل على أن المنظمة تخضع نشاطها التسويقي لتلبية احتياجات العميل بشكل كامل (Blocker, et..al, 2011: 218).

وقد حدد (Farley & Webster, 1993: 5) أن التوجه بالعملاء يشير إلى مجموعة من المعتقدات التي وضعت لمصلحة العميل أولاً بالإضافة إلى تحقيق الأرباح على المدى البعيد، فهو يتضمن التعرف على سلسلة القيمة للعملاء بهدف إيجاد أعلى قيمة لهم من خلال زيادة المنافع أو

الفوائد مقارنة بالكلفة التي يتحملها، أو تقليل تكلفة العميل مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها، إذ يتم قياس التوجه بالعملاء من خلال (Margan & Strong, 1998: 1051 - 1073):

- التعرف على فهم حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية.
- التعرف على ما يحقق رضى العملاء.
- إيجاد أعلى قيمة للعملاء.

وبينت دراسة (Heiens, 2000) أن التوجه بالعملاء يحقق نجاح بعيد المدى للمنظمة وهذا بدوره يزيد من تعامل العملاء مع المنظمة، كما بين أن الفشل في التوجه بالعملاء يؤثر سلباً على أداء المنظمة، وبالإعتماد على ذلك فهذا يوضح أهمية التوجه بالعملاء في تكويت علاقات طويلة المدى معهم، والذي بدوره ينعكس في زيادة الشراء من المنظمة وزيادة الحصة السوقية، كما تبين أنه من المفترض على المنظمات أن تجعل من العميل الهدف الرئيس لإهتماماتها، حيث يكون هم المنظمة وفعلها إرضاء العملاء، فعندما يكون العميل يستشعر بالقيمة المدركة أنها أكبر من القيمة المتوقعة فإن مستوى رضاه سوف يزيد كما سينعكس في زيادة شرائه مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

ويرى (Michal, 2003:1) بأنها العملية الاستراتيجية التي من خلالها تعمل المنظمة على تحرير زبائنها من الاستسلام للخدمات والتعامل معهم وفق مبدأ الشراكه، مع التركيز نحو رضا العملاء وتصميم إجراءات عمل المنظمة لتحقيق قيمة مضافة للعملاء (Kennedy, et..al, 2003). ودعم القدرة الاستراتيجية والمركز التنافسي المتميز، من خلال إقامة علاقات حميمة طويلة الامد وتحافظ على الزبائن الحاليين (Gronross,1994:347).

إن المنظمات بحاجة إلى معلومات حول إحتياجات وقيم ومعتقدات العملاء الحاليين والمحتملين لتصبح جزءاً من ثقافة المنظمة وكنقطة إنطلاق لتحقيق النمو (Chen, et..al, 2004: 414)، بالإضافة إلى أن التوجه بالعملاء يظهر مضمون ثقافة المنظمة التي تؤكد على استمرارية العلاقة مع العملاء وتطويرها كجزء رئيسي من استراتيجية المنظمة وكحافز لتطوير ميزة تنافسية مستدامة (Appiah – Adu & Singh, 1998: 387)، وبنفس السياق أوضح (Nwankwo, 1995: 8) أن المنظمات تحتاج إلى ثقافة موجهة بالعملاء لغرض توفير قيمة أعلى للعملاء، حيث أن النجاح في توفير ذلك سيؤدي إلى زيادة النجاح وزيادة التنافسية.

(2 - 3): مزايا التوجه بالعملاء

إن التوجه بالعميل يكون بقيام المنظمة على توجيه جميع أنشطتها للعميل ووضعه محور العملية التسويقية، حيث أن التزايد وتركيز الجهود على العميل يساعد المنظمة على تصميم عملياتها (Loss & Scheer,2002)، وقد أوضح (Kohli & Jaworski,1993) أن التوجه بالعميل يميز المنظمات التي تتبنى الاستراتيجيات المبنية على فهم إحتياجاتهم وبذلك ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

وأوضح (Slater & Narver,1990) أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالعميل وبين ربحية المنظمة، حيث التركيز على العملاء سوف يعطي المنظمات معلومات عن حاجات ورغبات العملاء وسوف يساعدهم على قياس مدى رضاهم، وقياس مدى إلتزامهم في إعادة

الشراء من المنظمة، وأيضاً في فهم احتياجات عملائها وتقديم معلومات عن الخدمات التي تقدمها للعملاء، كل هذا يؤثر وينعكس إيجابياً في رضا العملاء.

ولقد أوضح (Day & Negungadi, 1994) بأن المنظمات التي تهتم بالعملاء تتميز بالآتي:

1. الفهم الجيد لحاجات ورغبات العملاء والتركيز على خلق القيمة للعميل.
2. المعرفة الواسعة بمواطن القوة والضعف لدى المنافسين.
3. تطوير وفهم وتنفيذ الإستراتيجيات التى توجه لتسليم أفضل قيمة ورضا للعميل.

ويعني ذلك تفهم متطلبات العملاء لتتمكن المنظمة من تقديم قيمة أعلى للعميل، ويتم خلق القيمة للعملاء بطريقتين هما (Homburg, et..al, 2011: 796):

1. زيادة المكاسب للعميل مقارنة بالتكلفة التى يتحملها.
2. أو تقليل تكلفة العميل مقارنة بالمكاسب التى يحصل عليها.

وقد توصل كلاً من (Colin & Shipley, 1995) إلى وجود سبعة عناصر رئيسية تمثل التوجه بالعملاء وتتمثل في: نظم الخدمة، والإتصال بالعميل، وسمعة المنظمة والصورة الذهنية، وإنتاج وتسليم الخدمة، والإتصالات، وتنظيم العملاء وأداء العمل.

فيما يرى (Kok & Vanzyl,2002:1) أن التوجه بالعملاء يسهم في:

1. الإصغاء للزبون أثناء التعامل مع المنظمة وهو ما يعكس قيمة أكبر لهم.
2. التفاعل بين العملاء والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها العميل كما أن المنظمة تتعلم من عملائها.

3. تلبية حاجات العملاء من خلال الإصغاء إليهم وإعطائهم المعرفة التي ستساهم في تحسين الخدمة المقدمة، إذ أن المنظمة التي تملك الفهم الافضل لتوقعات وحاجات العملاء ستكون قادرة على خدمة العميل وتحقيق رضاه.

فيما أشار (Murillo & Annabi,2002:38) إلى أن التوجه بالعملاء يسهم بالاتي:

- تحسين جودة الخدمات،
- تحسين خدمات العميل،
- وتحقيق رضاه،
- وزيادة المبيعات، كما يساهم في
- تحسين طرق الاحتفاظ بالعميل ثم
- معرفة حاجات العميل المتجددة.

ويحدد (Roscoe, 2001) أن التوجه بالعملاء يدعم أهداف العمل التالية:

- الحصول على العملاء الأكثر ربحاً.
- الحفاظ على العملاء الحاليين لمدة أطول.
- الحصول على حصة أكبر من العملاء.
- زيادة قيمة هامش ربح العميل.
- ضمان أن تجربة العميل سوف تقابل ما توعد به المنظمة عملائها حول الخدمة

إن إستراتيجية التوجه بالعميل قد تفشل لأسباب منها (Cannie & Donald, 1991):

- السياسات الجامدة فى المنظمة.

- إبتعاد متخذى القرارات عن العملاء.
- عدم منح موظفى الصفوف الأمامية القوة والسلطة اللازمة لحل المشكلات.

(2 - 4): استراتيجية الأعمال: المفهوم والأهمية

يُعد تحديد البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسة، لتحقيق مزايا تنافسية تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة (Pitts & Lie,1996:88)، وتبنى المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز حيث إنتاج خدمات بجودة أعلى وسعر أقل، مع سرعة الإستجابة لطلب العملاء مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالبدائل الاستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال وهذا يتطلب الإجابة على الأسئلة الخمسة الأتية: (Wheelen & Hunger, 2010)

1. ما هي الأسواق التي تنافس فيها منظمة الأعمال، وأي الأجزاء التي من المفترض أن تركز عليها؟
2. كيف تنافس المنظمة في هذه الأسواق؟
3. ما هي القدرات التي تحتاجها المنظمة لتتنافس بنجاح؟
4. ما هي قدرات المنظمة في الوقت الحاضر وما هو موقع المنظمة السوقي، وماذا تحتاج المنظمة لغرض التغيير المطلوب في السوق؟

5. كيف تتقدم المنظمة إلى الأمام؟

وعندما يكون للمنظمة أكثر من مجال عمل أو صناعة مختلفة تتنافس فيها، فإن التحليل الاستراتيجي يتطلب تحديد البدائل الاستراتيجية لوحدات العمل المختلفة حسب بيئتها وحسب فئة العملاء المستهدفة (Allen & Helms: 2006: 443)

تتضمن الاستراتيجية مجموعة من المداخل التي تحدد الاستراتيجيات التنافسية، ومنها استراتيجيات التكيف مع عدم التاكد البيئي ، ويكون ذلك من خلال أربعة مواقف إستراتيجية، هي: (بني حمدان وإدريس،2007)

- استراتيجية المنقبون Prospector Strategy، والتي تشير إلى قيام منظمة بالأعمال رغبة في تجديد نشاطها. وتحاول المنظمات المنقبة عدم الإعتماد على منتج واحد أو نشاط أو سوق واحدة بل التنويع والتكامل وتوزيع المخاطر.
- استراتيجية المدافعون Defender Strategy، والتي تشير إلى عدم الدخول المباشر في المعارك التنافسية بل أن التركيز يكون على ما تتمتع به المنتوجات من حماية والدفاع عنها، ووضع الحواجز أمام المنافسة وهذه من استراتيجيات الإستقرار.
- استراتيجية المحللون Analyzer Strategy، تواجه المنظمات حالة من سهولة الدخول أو الخروج وتنافسية عالية وتطور فني سريع في خصائص المنتجات وفي هذه الحالة يذبذب الطلب وتتقلب الأسعار وهنا على المنظمة أن تجد استراتيجية تكون مخرجاً لتحقيق نوع من الإستقرار، مما يستدعي ضرورة قيام المنظمة بتحليل أعمق للبيئة وتحديد التوجه المناسب لبقائها.

- استراتيجية المستجيبون Reactors Strategy، وتصل المنظمة هنا إلى مرحلة الإعتماد على الذات والإستمرار في تحقيق أهدافاً مرضية نتيجة لما يواجه مدراؤها من صعوبة في التعامل مع البيئة لذلك يسعون إلى تحقيق التوافق بين المتغيرات البيئية وإستراتيجية المنظمة، وبصورة عامة يكون الهدف التكيف مع المنافسين والخدمات المنافسة والتجاوب مع كل تغير يطرأ بها لضمان الإستمرار والبقاء في السوق.

(2 - 5): الاستراتيجية التنافسية

يتفق الباحثون بأن نموذج Porter للاستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال هو المفضل حيث حدد تلك الاستراتيجيات بالكلفة الأدنى قيادة الكلفة الشاملة، التميز، والتركيز. وكما موضح بالشكل (2 ــ 1).

شكل (2 ــ 1): الاستراتيجيات التنافسية لــ Porter

الميزة التنافسية

نطاق المنافسة	تمييز المنتج – الخدمة	كلفة منخفضة
واسع	تمييز	قيادة شاملة للكلفة
ضيق	تركيز (تمييز)	تركيز (الكلفة)

Porter, M.E.,"Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitors", 1980.

ويؤكد (Porter,1996:52) أن لكل منظمة استراتيجية تنافسية تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل منظمة الاعمال، كما يؤكد بأن الاستراتيجية هي بناء الموائمة بين أنشطة المنظمة والبيئة لتحقيق التكامل بين الأنشطة.

وعند الحديث عن استراتيجيات الأعمال، فقد ركز الباحث في رسالته على استراتيجيات Porter التنافسية، الكلفة الأقل، والتميز في الخدمات.

(2 - 5 - 1): استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة (الكلفة الأقل)

وهي استراتيجية تستهدف حصول المنظمة على وضع تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق التكاليف، وهي وإن لم تكن حديثة بحيث سبق لشركة Ford الأمريكية أن اعتمدتها في أعقاب الحرب العالمية الأولى إلا انها تنتشر بشكل كبير في الوقت الحالي (الدوري، 2005: 249)

تتطلب هذه الاستراتيجية من المنظمة أن تضع نفسها في وضع إستعداد لمختلف التجهيزات اللازمة لتحقيق وفورات الكلفة، من خلال تركيز إهتمامها وبحوثها بشكل رئيس على مصادر التكلفة وذلك بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف بحيث يصبح مفهوم خفض التكاليف هو الإطار العام الموجه لإستراتيجية المنظمة (Hlavacka, et..al, 2001: 45)

كما أن هذه الاستراتيجية تتطلب بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والإستمرارعلى تخفيض التكاليف بإستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على الكلف بشكل عام والكلف الثابتة بشكل خاص، حيث تعطي هذه الإستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين، بمعنى أن تكون المنظمة قادرة على تقليص تكاليفها وتحسين إنتاجها نوعاً وكماً (إدريس والغالبي، 2011)

وتتمتع المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية بتعدد خدماتها مع إعتماد أسلوب الإنتاج الواسع بمعايير نمطية، واستخدام بدائل للمواد الاولية، والاستفادة من اقتصاديات الحجم لتحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين (Olson, et..al, 2005: 51)

ويساهم في تحقيق تكلفة أقل ما يسمى (منحنى الخبرة) حيث تستفيد من تجاربها وخبراتها السابقة لتقديم الخدمات بأقل الأسعار مع التركيز على زيادة الحصة السوقية لتحقيق ما يسمى إقتصاديات الحجم (Porter,1980).

ويرى (Kotler & Keller,2006: 56) بأن المنظمة تقوم بالعمل الجاد لتحقيق أقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع مما يمكنها من وضع أسعار أقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية كبيرة، ولتحقيق ذلك فإن على المنظمة أن تتميز في الهندسة، والشراء، والإنتاج والتوزيع المادي، كما أنها بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى.

أن قيام المنظمة بتحقيق تكاليف إنتاج أقل مقارنة مع منافسيها، يضمن تحقيق أرباح أعلى نسبياً، حيث الوصول إلى ذلك يحقق ميزة تنافسية للمنظمة ولكن سيظل هذا مشروطاً بمدى مقدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع (المرسي، وآخرون، 2002).

(2 - 5 - 2): استراتيجية التميز

يقصد بها تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المنظمة إلى التفُّرد في تقديم خدمة معينة للعملاء على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل أسعار أعلى، وهذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للخدمة، وسمات خاصة بها، وتصميم مميز لها (الدوري، 2005: 249)

ويرى (Akan, et..al, 2006: 44) إن نجاح هذه الاستراتيجية مرهون بإعتماد المنظمة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها وكلما تميزت المنظمة كلما كانت اكثر نجاحاً وإستمرارية.

ويؤكد (إدريس والغالبي، 2011) أن هذه الاستراتيجية ترتكز في توجه المنظمة نحو تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم خدمات مبتكرة وذات جودة عالية، وقد يرتبط ذلك بتقديم خدمات خاصة، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالجودة بحيث تسمح المنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية، وبنفس السياق يرى (بني حمدان وإدريس، 2007) بأن إستراتيجية التميز ترتكز على تقديم الخدمات المتميزة عن تلك المنافسة وفقاً لأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي، مثل التميز بالخصائص والمرونة، والتسليم والإيفاء بمواعيد التجهيز وغيرها.

فيما شدد (Kotler & Keller,2006: 56) بأن المنظمة في هذه الاستراتيجية تركز على تحقيق أداء متميز في أجزاء معينة من السوق، من خلال الاهتمام بنقاط القوة التي تساهم في ذلك حيث تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً من خلال خلق درجة عالية من التميز في خدماتها وأسلوب تقديمها مما يمكن المنظمة الخدمية من فرض سعر مناسب مما يساهم في زيادة المبيعات كما يساهم في الدفع بإتجاه زيادة ولاء العملاء. (Hlavacka, 2001: 49)

إن الافتراض الذي تعتمده هذه الاستراتيجية هو رغبة العميل أن يدفع أكثر مقابل خدمات متميزة عن مثيلاتها وبذلك فإنها تبني ميزة تنافسية من خلال جعل العميل أقل حساسية للسعر (Porter, 1980)، ويشير (González-Benito & Suárez-González, 2009: 6) إلى أن المنظمات تسعى لتخفيض درجة المخاطرة التي يتحملها العميل عند شرائه الخدمة، من خلال خلق مزايا فريده

في الخدمة حيث يُفترض بالأساس تعدد استخدمات المنتج وتوافقه مع حاجات العملاء وهذا يتطلب عدداً من الأنشطة ضمن سلسلة القيمة بدءاً من الشراء المميز لمدخلات الإنتاج ثم البحث والتطوير ثم مراقبة كافة الأنشطة وصولاً إلى تسليم المنتجات الخدمية للعملاء بأسلوب مميز.

ومن مزايا هذه الإستراتيجية كما أوردها (Porter, 1980) ما يلي:

1. إنخفاض حساسية العملاء تجاه الأسعار فضلاً عن إمتلاك خصائص ومميزات تحصنها ضد المنافسين.
2. إنخفاض رغبة العملاء نحو المساومة خاصة في ظل إنخفاض عدد المنتجات البديلة أو مقاربة مستوى الجودة او الخصائص الفنية او الخدمات المقدمة.
3. هذه الاستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزاً أما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية أو على جملة من العوامل الأخرى.
4. إن تميز الخدمات في الخصائص والمنافع يساهم في الحد من تهديدات المنتجات البديلة مما يجعل منظمة الخدمة بمركز تنافسي أفضل.

(2 - 6): جودة الخدمات الداخلية

(2 - 6 - 1): جودة الخدمات: الأهمية والمفهوم

عرفت الجودة من قبل الجمعية الأمريكية بأنها هي "الحالة المتحركة أو الديناميكية والمتعلقة بالخدمات والمنتجات والأفراد والعمليات والبيئة لغرض سد حاجة أو مواجهة متطلبات متوقعة" (Bonser, 1999:507).

فهي تعني زيادة ثقة العملاء بالمنتجات المقدمة من خلال جعل المنتجات المقدمة متوافقة مع المواصفات التي تم إقرارها، كما يركز على الجوانب التي تؤكد بأن عملية الإنتاج تقع ضمن حدود الرقابة والحدود المسموح بها وأن الإجراءات والتعليمات والسياسات الخاصة بإنجاز الأعمال تسير بشكل سليم وفي كافة المراحل.

ومهما تعددت تعاريف الجودة فإنها تلتقي بأربعة عناصر رئيسة، هي (المحاميد، 2008: 39 ـ 40):

1. الجودة : درجة التفضيل Degree of Superlative

فالجودة تعني لمعظم الناس التفوق Superlative، وتعد الجودة مرادفاً للرفاهية والتمييز، و تعد الجودة في المنتجات متاحة للقادرين على الدفع.

2. الجودة: المطابقة للإستعمال Fitness of Use

حيث الموائمة للاستعمال في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجازهم أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة العميل في وضع متطلبات الجودة ووضع مواصفاتها وفقاً للتوقعات.

3. الجودة: المطابقة مع المتطلبات Conformity With the Requirements

إن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كافة المتطلبات المحددة من العملاء سواء حددت في عقد الشراء أو بموجب المواصفات المعلنة أو المحددة في نظام الجودة في المنظمات فإن المتطلبات تحدد من خلال الوثائق فإذا تضمن العقد بين المورد والعميل مطابقة وثائق نظام الجودة، فإن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات العميل.

4. الجودة: التركيز على العميل Customer Focus

وبفضل التطورات التي شهدتها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل إلى ميادين الحياة كافة فقد انعكست آثارها على أذواق المستهلكين بشكل واضح، مما أدى إلى أن يصبح تعريف الجودة مجموعة الخصائص الشاملة في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات العميل الظاهرة والضمنية.

وقد عرفت منظمة المعايير الدولية الأيزو ISO 9000:2000 جودة الخدمة بأنها درجة تلبية مجموعة من الخصائص في الخدمة المقدمة للزبائن (جودة، 2004: 19)، كما عرفها (العقيلي، 2001: 17) بأنها تقديم المنظمة لخدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لتقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها.

وقد عرفت الرابطة الأمريكية لمراقبة الجودة، جودة الخدمة من حيث مدركات العميل بمعنى مدى وجود مطابقة بين الخدمة والتوقعات أو حتى ظهور مستوى يفوق التوقعات (من وجهة نظر العميل وليس المنظمة). (مصطفى، 2003: 227)

(2 - 6 - 2): الخدمات المصرفية والجودة

على المصارف أن تقدم خدمات بجودة تحقق لها مكانة سوقية مميزة، بحيث يساهم ذلك في تحسين جودة الخدمات وإرتفاع العائدات مع الاحتفاظ بالعملاء (Bennett & Higgins1993: 46)، للحصول على حصة أكبر من السوق المصرفي (Bowen & Hedges1993: 21-28)، إضافة إلى ذلك فإن المصارف تدرك بأن العملاء سوف يكونون أكثر ولاءً إذا ما استطاعت أن تنتج قيمة أكبر لهم (Dawes & Swailes1999: 36-43)، حيث ستحقق المزيد من المكاسب إذا استطاعت أن تضع نفسها في مكانه أكثر تميزاً عن منافسيها. (Davies, et..al, 1995: 4 – 14)، لذلك من المفترض أن تركز على جودة الخدمات كاستراتيجية تنافسية أساسية (,Chaoprasert & Elsey 2004: 47-66)، وعليه فإن جودة الخدمات تمثل الاهتمام الرئيس للمنظمات المصرفية الناجحة.

أن تقديم مستوى مميز من الخدمات تُعطي المصارف قدرة تنافسية (,Karatepe & Babakus 2005: 373-383)، من خلال ارتفاع جودة الخدمات ورضى العملاء ومن ثم ولائهم للمصرف الذين يتعاملون معه مما يساهم في تشجيع عملاء آخرين في التعامل معه مع انخفاض حجم الشكاوي وتحسين معدلات الاحتفاظ بالعملاء. (Danaher,1997: 235-260)

وقد شهدت السنوات الأخيرة المزيد من الاهتمام حول جودة الخدمات والتي تمثل مقياس حاسم في أداء المنظمات المصرفية (Liang, et..al, 2009: 129-149)، حيث الاهتمام المتزايد بالخدمات بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية، بينما تمثل خدمات أخرى مكملة لعملية تسويق السلع مثل الخدمات المصرفية مما ساهم في تسهيل عملية تسويق الخدمات (الصميدعي ويوسف، 2000)، حيث الخدمات منتجات غير ملموسة ولا يمكن نقلها أو خزنها، وهي النشاطات أو المنافع التي تقدم للعملاء مع التركيز على خصائص الخدمة كونها غير ملموسة ولا يمكن فصلها حيث مشاركة الزبون في إنتاجها في بعض الأحيان، مما يفرض صعوبة في تسويقها وتحديد مستوى الجودة المطلوبة فيها (سويدان، وحداد، 2003).

إن الخدمة نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة. (Gronoos, 2000) وتحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك والعاملين والأنظمة المستخدمة التي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل أو تلبية احتياجاته (الضمور، 2002).

أن للخدمات أربع خصائص رئيسة والتي يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية، وهي: (Kotler, 2000)

1. اللاملموسية

أي أن الخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو شمها أو سماعها وهذا أهم ما يميزها عن السلع المادية (مصطفى، 2003)، وأن الخدمة تمثل جهداً أو عملاً يمكن أن يقدمه فرد لأخر أو منظمة أخرى أو منظمة لشخص (الصميدعي، ويوسف، 2000). ولتقليل أثر لا ملموسية الخدمة يتم اللجوء إلى البيئة المادية المحيطة كالأجهزة المستخدمة والحاسوب والآلات، بالإضافة إلى التصميم

والديكور الداخلي وغير ذلك من المرافق والتسهيلات الموجودة في البيئة المادية للمصرف، وذلك حتى يتكون إنطباع جيد لدى العملاء عن جودة الخدمة المقدمة (معلا، 2001).

2. التلازمية (عدم الإنفصال)

التي تعني الترابط الوثيق بين مقدم الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها أو أن يتقابلان في نفس الوقت للحصول على الخدمة المطلوبة (المؤذن، 2002)، أي أن من الصعب أحياناً فصل الخدمات عن شخصية مقدمها (الضمور، 2002)، لذلك فإن مقدم الخدمة يعتبر جزء من الخدمة نفسها سواء كان أنسانا أو آلة، وسلوك مقدم الخدمة يؤثر في جودة الخدمة في بعض الحالات، حيث ترتبط جودة الخدمة ترتبط بالأسلوب الذي تقدم به، ولذلك فإن إدارة المصرف التي تريد أن تقدم خدمة متميزة وذات جودة عالية، عليها أن تضع مواصفات معينة عند اختيار موظفي المصرف، وخاصة الذين يتعاملون مع العملاء بشكل مباشر، وتدريبهم على التعامل مع العملاء، وتدريبهم على تقديم الخدمات المصرفية هلى نحو مهني (معلا، 2001).

3. عدم التماثل أو التجانس

حيث يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح، وهذا يعني أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمات متماثلة أو متجانسة في كل مرة، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها (المؤذن، 2002)، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة، فموظف المصرف يختلف أسلوبه وتعامله مع العملاء وفقاً لظروفه النفسية والاجتماعية (الصميدعي، ويوسف، 2000).

4. تلاشي الخدمة

الخدمات غير قابلة للتخزين، فهي ذات طبيعة فنائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون (الضمور، 2002)، وتستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه، حيث أنه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق، ونتيجة لذلك فالمنظمات الخدمية قد تحقق خسائر نتيجة عدم الاستفادة الكاملة من إمكاناتها (مصطفى، 2003).

(2 - 6 - 3): جودة الخدمات الداخلية: الأهمية والمفهوم

يعد مصطلح جودة الخدمات الداخلية من المصطلحات الجديدة فيه الكثير من المعايير الموضوعية، ولذلك فإنه يحدد إدراك العملاء الداخليين (العاملين) حول جودة الخدمات كأداة رئيسة لقياس قوة أو ضعف المنظمة الخدمية (Karatepe & Babakus, 2005: 373-383)، وقد تم استخدام مصطلح جودة الخدمات الداخلية بشكل واسع بغرض تقييم أداء الخدمات المصرفية (Cowling & Newman, 1995: 25-41)، وإذا ما وضعنا في الاعتبار أن المصارف في العالم تقدم خدمات متشابه إلى حدٍ كبير، فإن تلك الخدمات تقابل بمفاهيم مختلفة من جانب العملاء العاملين حسب جودة الخدمات (Chaoprasert & Elsey, 2004: 47-66)، وعلى الأكثر من ذلك أن العاملين يقيمون أداء المصرف اعتماداً على الاتصال الشخصي مع الجمهور أثناء تقديم الخدمات لهم (Grönroos, 1984: 36-44).

وتتعامل المصارف مع جودة خدمات بشكل يمكّن من اتخاذ إجراءات تساهم بتقديم مستوى جودة أفضل وأصبح هذا من الجهود الضرورية التي يجب أن تأخذها المصارف في الإعتبار،

علاوة على ذلك فإن الكثير من الباحثين يوافقون على مبدأ أن جودة الخدمات يمكن تحليلها إلى عنصرين رئيسيين (Grönroos, 1984: 36-44) الأول أشار إليه (Zeithaml, et..al, 1985: 33-46) بمصطلح جودة النتائج، والثاني الجودة الفنية، حيث الأول يرتبط بنواتج الخدمات المقدمة بينما الثاني بكيفية تقديم الخدمات وهي العملية التي يتعين على العميل أن يجتازها للحصول على نتائج الخدمات.

إن الحكم على جودة الخدمات يمكن أن يتم من قبل العملاء والعاملين كذلك فالجودة الداخلية تتألف من تجارب العاملين مع الخدمة، وفي هذه الحالة فإن إدراك العاملين يمثل أداة لتقييم جودة الخدمات من منظورهم الخاص كونهم هم من يقدمها لعملاء المصرف (Schneider & White, 2004: 51).

وشهد موضوع جودة الخدمات الداخلية إهتماماً من خلال إجراء الكثير من الدراسات المكثفة، حيث أشارت الدراسة التي قام بها (McCleary & Weaver, 1982: 85-89) بأن الخدمة تقاس من خلال أبعاد كثيرة منها أداء العاملين وتفاعلهم معاً فالخدمة الداخلية تلعب دوراً هاماً في تحديد الاستراتيجيات والتوجهات المستقبلية خصوصاً العلاقة مع العملاء وتطويرها وفقاً لنقاط القوة والضعف في الخدمة المقدمة. وقد إعتبر باحثون بأن قياس جودة الخدمة الداخلية أمراً معقداً، ومهمة يصعب تنفيذها فالأدوات المتاحة لبحث الجودة وفق منظور العميل الداخلي ما زالت في مرحلة التطوير، ذلك أن حالة التشاركية بين العاملين والعملاء امر واقعي يصعب تجاوزه.

وقد بين (Finn, et..al, 1996) الاختلاف بين العملاء الداخليين والخارجيين بالإشارة إلى أن العملاء الخارجيون هم من يستهلك أو يستخدم الخدمات بينما العاملين (العملاء الداخليون) هم من ينتج ويقدم الخدمة وغفاً لمتطلبات العملاء وكنتيجة للتفاعل بين الطرفين.

إن جودة الخدمات الداخلية تعتبر أحدى العناصر الرئيسة في الاستراتيجية العامة للمنظمـــة (Finn, et..al, 1996: 36-51)، حيث ينتج عنها مكاسب مادية ومعنوية على المدى الطويل، وزيادة في مستوى ولاء العملاء والعاملين معاً (Davis, 1994: 5-22)، وبـــين (McDermott & Emerson, 1991: 61-64) أن جودة الخدمات الداخلية تتأثر بنوع الثقافة التي تتبناها المنظمة، فهي تلعب دوراً حيوياً في كيفية تقديم خدماتها من خلال العاملين فهم أداتها ووسيلة تقديمها الرئيسة (Christopher & Ballantyne, 1993).

وقد وجد (Bowen & Schneider, 1988: 217-243) أن العاملين الذين يتحلون بقيم إيجابية في المنظمة حسب ثقافتها غالباً لا يميلون إلى الخروج من المنظمة مما ينعكس إيجابياً في مـــستوى رضى ثم ولاء العملاء.

ويشير (Conduit & Mavondo, 2001: 11-24) إلى وجود عوامل إيجابية تتعلـــق بجـــودة الخدمات الداخلية فالإحتفاظ بالعملاء يرتبط أصلاً برضى العاملين، وحيث أن رضاهم يرتبط ببيئة تقديم الخدمات وتكامل الوظائف المختلفة في المنظمة فمستوى جودة الخدمات الداخليـــة مـــرتبط أساساً بمدى شعور العاملين بالإهتمام بهم ومدى توجه المنظمة نحـــو العنايـــة بالعـــاملين ماديـــاً ومعنوياً، فهم أداة تقديم الخدمات وهم من يتفاعلون بشكل مباشر مع عملاء المصرف (Spreng & MacKoy, 1996: 201 - 214).

ويقترح (Dotchin & Oakland, 1994: 27-42) أن تقديم جودة أعلى للخـــدمات الداخليـــة يحتاج إلى جعل العاملين عنصراً حاسماً في منظومة تقديم الخدمات فهم أهم مـــن كـــل الأشـــياء المادية الأخرى، لذلك يفترض أن يكون العاملين محظ إهتمام الإدارة وذلك بالمبادرة إلى تقـــديم برامج التدريب وتقديم الحوافز والمكافآت وكل ما يساهم في رفع معنوياتهم، للوصول إلى أفضل مستوى من رضى العملاء الداخليين والخارجيين على حد سواء كجهتين متفاعلتين علـــى نحـــوٍ مستمر ومباشر. (Varey, 1995: 40 - 63)

لقد أورد الباحثون وجهات نظر متعددة حول مفهوم جودة الخدمات الداخلية، منها رأي (Grnroos, 2006: 323) بأنها عبارة عن الرضى الداخلي للعاملين عن جودة الخدمة المطلوبة، بشكل يوفر لهم أفضل بيئات العمل لتوفير أفضل الخدمات للعملاء، أما (:Ombati, et.al 2010 152-153) فقد ذهب أبعد من ذلك بقوله إنها عبارة عن منظومة تعمل على تقديم الخدمات والمعلومات الصحيحة، بأسرع وقت وبأقل جهد في بيئة مناسبة يمكن فيها تقديم المساعدة بتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة التي تتيح للعاملين تقديم خدمة تنافسية بأقل معدل من الاخطاء.

وقد حدد (هالوويل، 1996) مفهوم جودة الخدمة الداخلية وفق مكونات ومنها مـــا يلـــي: الأدوات، والسياسات والإجراءات، والعمل الجماعي، ودعم الإدارة، والتدريب، ووضع إطار عمل يقترح بأن جودة الخدمة الداخلية ترتبط بجودة خدمة العميل من خلال قدرة العاملين على إنتـــاج وتقديم خدمات بصورة مهنية محكمة.

ويرى (Heskett, et..al, 1994 : 36) أن الجودة الداخلية للخدمات سلسلة من الخدمات تحدد جودتها سلسلة من داخل المنظمة التي ينتج عنها رضى العاملين حيث ينتج عنها جودة عالية للخدمات المقدمة مما قد يؤدي إلى رضى العملاء.

في حين يشير (Alexandros, 2001:252) إلى الجودة الداخلية على إعتبار أنها عملية تبادلية بين مجموعة من العاملين في أقسام وظيفية مختلفة، يتم خلالها تقديم أجود الخدمات للعملاء، حيث أن تحسين الجودة الداخلية، يفترض أن يؤدي إلى تحسين الجودة المقدمة للعملاء، وهو مفهوم يحدد العلاقة بين الجودة الداخلية ورضى العاملين، فجوهر الجودة الداخلية يرتبط بتقديم العاملين لخدمات مميزة في بيئة عمل محفزة، ينتج عنها رضى ثم ولاء العملاء (Heskett, et..al, 1994: 5).

وبين (Newman, 2001: 126 - 139) أن الجودة الداخلية تشير إلى الدرجة والاتجاه الذي يفصل بين توقعات العملاء وما يتحقق فعلياً من خدمات واقعية، وأن إدراك الجودة الداخلية مرتبط بمستوى رضى العاملين وإحتياجاتهم، حيث أنها ذات أثر واضح على العلاقة مع العملاء بهدف تطوير العلاقة والإحتفاظ بهم. (Buttle, 1996: 8 - 32)

ويبين (Hanson, 2000) أن جودة الخدمات الداخلية من شانها أن تحقق مزايا للمنظمة الخدمية على مستوى التنافسية وتؤثر في الحالة المستقبلية، ويؤكد ذلك (Spreng & Mackoy, 1996: 201 - 214) بأن جودة الخدمات الداخلية تمثل مؤشراً هاماً من خلاله يمكن تحديد توجه المنظمة المستقبلي.

وقد أوضح (Zeithmal, et..al, 2000: 362-375) بأن الحصول على المزايا التنافسية والقدرة على الاحتفاظ بالعملاء يلعبان دوراً حيوياً في نجاح المصرف، وذكر (Leeds, 1992: 24-27) بأن العاملين في المنظمات يلعبون دوراً حيث جودة الخدمات الداخلية تعتمد على أدائهم بصورة جوهرية.

والجدول (2 ــ 1) يوضح أبعاد جودة الخدمة الداخلية وفق وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين وردت في دراسات سابقة لهم

الجدول(2 ــ 1)

أبعاد جودة الخدمة الداخلية وفقاً لدراسات سابقة

باراسوررامان 1985	**جريملير 1994**	**بروكس 1999**	**فانديرميروي و جيلديرت 1991**	**رينوسو و موريس 1995**	**مارشال 1998**	**باراسكيفاس 2001**
الأشياء المادية	–	–	–	الأشياء المادية	–	–
الدقة	–	الدقة	الدقة	الدقة	–	–
القدرة على الاستجابة	الإصلاح	القدرة على الاستجابة	القدرة على الاستجابة في الوقت المحدد	السرعة	–	–
ضمان الجودة	–	–	–	–	–	–
المصداقية	–	المصداقية	–	–	–	–
الأمن	–	–	–	السرية	–	–
الكفاءة	–	الكفاءة	–	المهنية	–	الاحترافية
المجاملة	–	المجاملة	–	المساعدة	المعاملة باحترام	–
التعاطف	–	–	–	–	–	–
القدرة على التواصل	–	القدرة على التواصل	–	القدرة على التواصل	–	القدرة على التواصل
الاستيعاب	–	الاستيعاب	–	الاعتبارية	–	الاعتبارية
قدرة الوصول إلى العميل	–	قدرة الوصول إلى العميل	–	–	–	–
–	–	–	–	–	–	–
–	التكيف	–	–	المرونة	–	الجدارة
–	العفوية	–	–	–	–	–
–	–	العمل الاستباقي	–	الاستعدادية	–	–
–	–	–	–	–	الاجتهاد	الاجتهاد
–	–	–	–	–	القدرة على حل المشاكل	–
–	–	القيادة	–	–	–	–
–	–	الانتباه إلى التفاصيل	–	–	–	–
–	–	–	التكاليف	–	–	–
–	–	–	مدى الارتباط	–	–	–
–	–	–	الميزانية	–	–	–
–	–	–	–	–	إيجاد القيم	–
–	–	–	–	–	سرعة المعالجة	–
–	–	–	–	–	عدم المفاجئات	–
–	–	–	–	–	إدارة البائع الفعالة	–

المصدر: من إعداد الباحث

(2 - 6 - 3): أبعاد الجودة الداخلية للخدمات

يركز (Parasuraman, et..al, 1988:21-40) على أن للجودة خمسة أبعاد أساسية تتمثل في الأمان Assurance، والإعتمادية Reliability، التقمص العاطفي Empathy، والاستجابة Responsiveness، والملموسية Tangibility كما ورد ذلك في العديد من الدراسات السابقة، كما أضيف إليها أبعاد أخرى منها بعد المهنية والسرية، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

البعد الأول: الملموسية

وهى تشمل جميع المكونات المادية الملموسة في المصارف الَّتي تقدم الخدمة لها، مثل الأدوات كما تمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني المصارف والتقنيات المستخدمة والتسهيلات الداخلية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، بحيث تكون ملاءمة المظهر للخدمات المقدمة والتي تساعد العاملين على الأداء على كف أفضل (Bahia & Nantel, 2000: 86).

البعد الثاني: الإعتمادية

وتشير إلى قدرة العاملين على إنجاز الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وهذا يعني الإعتماد على المصرف لتقديم جودة مميزة، كما تعبر عن قدرة المصرف على تقديم الخدمة في الوقت المناسب كما تعبر عن مدى الوفاء بالالتزامات (Cui, et..al, 2003: 194).

البعد الثالث: الإستجابة

وتشير إلى مبادرة العاملين لمساعدة العملاء والرد على استفساراتهم، واستعدادهم لتقديم الخدمات وتلبية طلباتهم في الوقت المحدد، والقدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها إضافة لذلك فان الإستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل العاملين بصدر رحب وبصورة لائقة. (Engelland,et..al, 2000: 237)

البعد الرابع: الآمان

أي خلو الخدمات من المخاطرة مع الشعور بالآمان والثقة بالخدمة ومقدمها. وهي شعور العملاء بالراحة والإطمئنان إلى المعلومات التي يأخذها وعدم وكذلك شعوره بالآمان من المخاطر الَّتي يمكن أن يتعرض لها في حال كانت الخدمة سيئة وكذلك الإطمئنان بأن الخدمة المقدمة تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملاً ذلك الإطمئنان النفسي والمادي. (Getz, et..al, 2001: 383)

البعد الخامس: التعاطف

أن يشعر الزبون أنه محور اهتمام الموظف وان مصلحته هي الأساس وأنه قادر على الاتصال والاستفسار في أي وقت ومن الضروري شعوره بأن شركة الاتصالات تتفهم حاجاته وتتفاعل مع ذلك. وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته. كما يقصد به مدى الجهود التي يبذلها المصرف والعاملين فيه بفهم إحتياجات العملاء ورغباتهم من خلال قدرتهم على التعامل مع مختلف فئات العملاء (Jabnoun & Al-Tamimi, 2002: 454).

(2 - 7): الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

– دراسة (الطالب،2005) **بعنوان "قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية".**

هدفت الدراسة الى التعرف على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في مدينتي عمان واربد، وتوظيف منهج اختبار الفروض للتحقق من العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من وجهة نظر العملاء بأبعاد الجودة التي تشتمل على الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف. تكونت عينة الدراسة من (400) عميل للمصرف الإسلامي الأردني والمصرف العربي الإسلامي الدولي في مدينتي عمان واربد. وقد استخدم الباحث الباحث مقياس جودة الخدمة SERVPERF . ومن أهم النتائج التي توصلت أن مستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية يشير إلى انطباع ايجابي متدني، حيث أن 10% من أفراد العينة ترى الخدمة ممتازة و 21% ترى الخدمة جيد جدا، و 41% ترى الخدمة، و18% ترى الخدمة مقبولة و 10% منن العينة غير راضين عنها. ووجود دلالة إحصائية بين ثلاثة من أبعاد الجودة وهي الجوانب الملموسة والاستجابة والتعاطف، أما البعدين الباقيين فلا توجد دلالة إحصائية وهما الاعتمادية والأمان.

– **دراسة** (وادي وعاشور،2005) **بعنوان "تقييم جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء"**.

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الازهر، الأقصى) وذلك بتطبيق نظرية الفجوة أي الفرق بين ما يتوقعه العملاء من خدمة مصرفية وبين ما يتلقونه فعلا، وشملت عينة الدراسة (280) عميل من عملاء المصارف العاملة في قطاع غزة، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك فجوة في جميع أبعاد الجودة الخمسة (العناصر الملموسة، الأمان، الإعتمادية، التعاطف، الإستجابة). وأن توقع العملاء أعلى مما يدركونه حقيقة من الخدمات المصرفية المقدمة، وان أفضل محددات الجودة هو عنصر الأمان وأسوء محددات الجودة هو التعاطف.

– **دراسة** (الخالدي، 2006) **بعنوان "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء"**.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، وقد اعتمدت الدراسة مدخل الفجوة لقياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية، للمقارنة بين الأداء الفعلي للخدمة المقدمة والأداء المتوقع منها، ولقد تم الاعتماد على مقياس Servqual وتم إضافة بعد سادس مقارنة مع الدراسات السابقة التي اعتمدت فقط على خمسة أبعاد لجودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان، العناصر الملموسة) وهو بعد الامتثال ليتناسب مع طبيعة عمل البنوك الإسلامية، حيث يعبر هذا البعد عن مدى التزام البنوك الإسلامية بالتعامل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية وقدرتها على توفير منتجات وخدمات

إسلامية متكاملة، وقد شملت الدراسة المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وهي، الإسلامي العربي، الإسلامي الفلسطيني، الاقصى الإسلامي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال الاستعانة بالاستبيان الذي صممه Parasuraman وآخرون، حيث تم توزيع (865) استبانة على عينة عشوائية من عملاء المصارف الإسلامية، وقد تم استرجاع (622) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (72%). ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي حيث كانت الخدمة الفعلية إيجابية ومرتفعة ولكنها لا ترتقي إلى جودة الخدمة المتوقعة. كما بينت نتائج الدراسة تجاوز الأهمية النسبية التي يوليها عملاء البنوك الإسلامية للمعايير التي يستخدمونها عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات الفعلية المقدمة من البنوك الإسلامية نسبة الحياد (60%)، حيث جاء بعد الاستجابة في الترتيب الأول وبعد الأمان في الترتيب الثاني وبعد الاعتمادية في الترتيب الثالث وبعد التعاطف في الترتيب الرابع أما بعد الملموسية فجاء في الترتيب الخامس ثم بعد الامتثال في الترتيب السادس، كما أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد فروق في تقييم عملاء المصارف الإسلامية لجودة الخدمات المقدمة يعزى لكل من متغير الحالة الاجتماعية، عدد سنوات التعامل، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المهنة ومتغير الدخل.

– **دراسة** (عكروش، 2007) **بعنوان "استكشاف الأثر الوسيط لتطبيق جودة الخدمة على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري البنوك في الأردن".**

هدفت إلى اختبار الأثر الوسيط لمتغيرات تطبيق جودة الخدمة المصرفية على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء في البنوك في الأردن. ولتحقيق غرض البحث، تم تصميم منهجية علمية تعتمد على المنهج الكمي لاختبار نموذج لجودة الخدمة يتكون من ثلاثة أجزاء وهي: أبعاد جودة الخدمة، والعوامل المؤثرة على تطبيقها والأداء في البنوك. وتم تجميع بيانات البحث من مديري البنوك العاملين في الإدارات الرئيسية للبنوك العاملة في الأردن. وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية وأداء البنوك، وأن الجودة الوظيفية لها أثر أكبر من الجودة الفنية على أداء البنوك. وأن متغيرات تطبيق جودة الخدمة لها تأثير وسيط على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء. وبينت الدراسة أن تأثير متغيرات تطبيق جودة الخدمة كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين الجودة الفنية وأداء البنوك أقوى من تأثيرها على العلاقة بين الجودة الوظيفية وأداء البنوك. كما بينت الدراسة إن العوامل التنظيمية لها أثر وسيط جزئي على العلاقة بين الجودة الوظيفية والأداء المالي للبنوك. كما أن العوامل التنظيمية لها أثر وسيط جزئي على العلاقة بين الجودة الفنية والأداء المالي للبنوك بينما لهذا العامل الوسيط أثر وسيط كلي على العلاقة بين الجودة الفنية والأداء مقاسا بمقاييس العملاء. وبينت الدراسة أن القدرات التسويقية لها أثر وسيط جزئي على العلاقة بين الجودة الوظيفية والأداء بينما وجد لهذا المتغير تأثير وسيط كلي على العلاقة بين الجودة الفنية وأداء البنوك. وأخيرا بينت الدراسة أن صورة البنك لها أثر وسيط جزئي على العلاقة بين الجودة الوظيفية والأداء. ووجدت الدراسة أن صورة البنك لها أثر وسيط كلي على العلاقة بين الجودة الفنية والأداء المالي

للبنوك بينما لهذا المتغير أثر وسيط جزئي على العلاقة بين الجودة الفنية والأداء مقاسا بمقاييس العملاء

– **دراسة** (الكركي، 2010) **بعنوان "جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارت. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في مدن (الخليل ، بيت لحم ، رام الله). وقد تم استخدام الوصفي التحليلي المقارن، حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من (674) فرداً منهم (182) يعملون في المصارف، (325) من الزبائن، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانه تم التحقق من ثباتها بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجات تقدير أفراد العينة من الإداريين كانت عالية حول أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين وذلك من حيث الأبعاد الخمسة (التجسيد، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، والتعاطف) التي رسمت على أساسها الدراسة أهدافها، حيث احتل المرتبة الأولى في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف والبنوك الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين بعد الاستجابة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، في حين احتل المرتبة الأولى لدى الزبائن بعد التجسيد، حيث كان المتوسط الحسابي له (3.82). كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الموظفين نحو جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى بعد التجسيد، الاستجابة، الأمان، والتعاطف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Auty & Long,1999) بعنوان " Tribal warfare and gaps affecting internal service quality".

هدفت إلى معرفة الفجوة الحاصلة بين جودة الخدمات الداخلية التي تقدمها المنظمات، وجودة الخدمات الخارجية، التي تنتج عن الاختلاف بين أولويات المنظمة، وأولويات الأقسام في نفس المنظمة، وبين الموظفين التابعين للمنظمات الخدمية خارج المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (112) فرداً يعملون في مؤسسات مالية في الولايات المتحدة الامريكية، و (87) عميلاً لهذه المؤسسات، وقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه من أجل إنهاء تلك الفجوات، يجب أن يكون هناك هدف مزدوج للمنظمة ككل وهي خدمة الموظف، وخدمة الزبائن في آن واحد، بالإضافة إلى وجود إختلافات بين وجهتي نظر أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمات الداخلية.

- دراسة (kuei, 1999) بعنوان " Internal service quality: an empirical assessment".

هدفت هذه الدراسة، إلى معرفة العلاقة بين الأنظمة الداخلية في المؤسسة، مثل أنظمة المعلومات والمحاسبة والتسويق وغيرها، وبين جودة ونوعية الخدمة المقدمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (133) فرد، وتم إستخدام المنهج المسحي بهدف تحقيق اهداتف الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة هي: أن مستوى جودة الخدمة الملموسة من قبل الزبائن، هو المعيار الأساسي

والوحيد، الذي يمكن من خلاله تقييم أداء الأنظمة الداخلية في المنظمة، وبينت من جهة أخرى أن القدرة على حل المشكلات، وكسب الثقة، والتركيز على أفضل خدمة للزبائن، هي من أهم معايير تقييم مستوى جودة الخدمة الداخلية المقدمة في تلك المنظمات.

- **دراسة (Othman & Owen, 2000) بعنوان " Adopting and measuring customer service quality in Islamic banks: A case study in Kuwait finance house".**

تهدف هذه الدراسة إلى تكييف وقياس جودة خدمات العملاء في البنوك الإسلامية كدراسة حالة عن بيت التمويل الكويتي. وتشير إلى الأهمية التي تتميز بها البنوك الإسلامية من حيث طبيعتها واعتمادها على الشريعة الإسلامية مما يميزها عن البنوك التجارية ويجب تكييفها مع جودة الخدمة المقدمة، وتقترح الدراسة نموذج جديد لقياس جودة الخدمة يدعى carter والذي يعتمد على (34) عبارة. واقترح الباحثان بوضع مخطط سيناريو لبيت التمويل الكويتي لتكييف جودة الخدمات وإظهار أهمية التدريب لتحقيق ذلك، وتم توزيع (500) استبانة للعملاء واعتمدت الدراسة على مقياس Servqual وتم إضافة بعد الامتثال إلى أبعاد الجودة الخمسة (التجسيد، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان) حيث أصبح هناك (6) أبعاد لقياس جودة الخدمات، والنتيجة التي توصلت إليها الدراسة هي إن بعد الملوسية والاعتمادية من أهم الأبعاد وبعد التعاطف كان أخر أهمية.

– **دراسة (Alexandros, 2001) بعنوان " Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach".**

هدفت إلى تقديم إطار نظري عن جودة الخدمات الداخلية في الفنادق، وطرح نموذج في البحث للدراسات المستقبلية في هذا المجال، ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة تقديم خدمة داخلية عالية الجودة، يجب أن يكون هناك برامج تحفيزية للعاملين أو مقدمي الخدمة، وأن يأخذ مديرو المنظمات بعين الاعتبار، المنافسة الخارجية ومقارنتها بجودة الخدمات الداخلية من حيث سرعة الأداء، وتقليل التكاليف، والميزة التنافسية وأيضا: ضرورة وجود اتصال مستمر بين متلقي الخدمة، ومزود الخدمة وأخذ وجهة نظر كل طرف من أجل التوصل إلى قاعدة أساسية تنبثق منها معايير الجودة لكلا الطرفين.

– **دراسة (Alexandros, 2001) بعنوان " Internal Service encounters in hotels : an empirical study ".**

هدفت إلى التعرف على جودة الخدمات الداخلية في ثلاثة فنادق دولية، وتحديد الأبعاد التي تميز الخدمة الداخلية، التي تتسم بالجودة من غيرها، وتم توزيع (412) استبانة وتم استخدتم مقياس مقياس Servqual المتضمن خمسة أبعاد والتي أشار إليها (Parasuraman, et..al, 1988) وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق اهداف الدراسة. ومن أهم النتائج هي: وجود أبعاد مؤثرة في جودة الخدمة الفندقية، ومن أهمها: المهنية، الاستقلالية، مهارات الاتصال العلاقات المتبادلة بين مزودي الخدمة، وادراك مزودي الخدمة لمستوى جودة الخدمة المقدمة.

- دراسة **(Manfred Bruhn, 2003)** **بعنوان** " **internal service barometers Conceptualization and empirical results of a pilot Study in Switzerland**".

هدفت إلى التعرف على جودة الخدمات، من خلال قياس مدى رضا الموظف في الخدمة الداخلية، وجودتها والفوائد المرجوة من تطبيق الخدمة، من خلال شرح العلاقة بين الموظف الداخلي ونجاحه الاقتصادي، كون جودة الخدمة الداخلية يتم الحصول عليها فقط بعد الحصول على الأداء الداخلي، والعلاقة بين جودة الخدمة، ومدى رضا الموظف، وعلى إنتاجية الموظف. ومن أهم نتائج الدراسة هي: جودة الخدمة الداخلية، تعتمد على مدى إيجابية المعلومات التي يتم الحصول عليها، وتطبيقها لنيل رضا الموظف، ونجاح جودة الخدمة الداخلية مقترن برضا الموظف بدرجة الأولى.

- دراسة **(Voss, et..al, 2005)** **بعنوان** " **Internal service quality: Determinants of distribution center Performance**".

هدفت إلى إختبار كيف أن أداء العاملين في الخطوط الأمامية والتوجه بالعملاء يؤثر على أداء الخدمة، وسلسلة التوريد والاداء المالي لمراكز التوزيع في الولايات المتحدة الامريكية. أجريت الدراسة على (18) مركز توزيع في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (67) مديراً يعملون في هذه المراكز. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء العاملين في الخطوط الأمامية والتوجه بالعملاء يؤثرات تأثيراً إيجابياً على الخدمة المقدمة من مراكز التوزيع وأداء سلسلة التوريد.

– **دراسة (Bellou & Andron, 2008) بعنوان " The impact of internal service quality on customer service behavior".**

هدفت إلى بيان أثر جودة الخدمة الداخلية، في سلوك المستهلك حيث شملت هذه الدراسة، عددا من المصارف ممثلاً لمجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (213) موظفاً يعملون في مؤسسات خدمية. ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية بين جودة الخدمة الداخلية مثل الاستجابة، الاعتمادية، الكفاءة، الاحترام، وغيرها ومدى التعاون الوظيفي بين الموظفين من جهة أخرى، ووجود علاقة طردية أخرى بين مدى أو مستوى الخدمة الداخلية المقدمة في المصارف ومدى رضا المستهلك عن تلك الخدمة.

– **دراسة (Yusoff & Bahorun,2008) بعنوان " internal Customer service quality in the Malaysian Telecommunications industry".**

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية للموظف، والرضا العام عند العاملين، تكزن مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الإتصالات في ماليزيا. وشملت الدراسة على عينة مكونة من (147) موظفا في شركات الاتصالات في ماليزيا، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة هي: أن العلاقات المتبادلة بين العاملين، من أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمة الداخلية، بينما كانت المكافأة والاحترام من أقل تلك العوامل وأشارت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود علاقة طردية بين رضا العاملين والخدمة المقدمة في المنظمات التي يعملون بها.

- **دراسة (Nancy, et..al, 2009) بعنوان " The relationship between internal and external service quality".**

هدفت إلى التعرف على العلاقة والأثر بين جودة الخدمات الداخلية وجودة الخدمات الخارجية، حيث استخدم الباحث، بيانات مستقاة من مجموعة من المضيفين والعاملين في المطابخ، والعملاء في مدينة اليونان، حيث كانت البيانات المستقاة من المضيفين والعاملين، تعبر عن جودة الخدمة الداخلية والبالغ عددهم (116) موظفاً. والبيانات المستقاة من عينة من العملاء، تعبر عن جودة الخدمة الخارجية والبالغ عددهم (93) عميل. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة وثيقة بين معايير جودة الخدمات الداخلية: الأمان، الاعتمادية، الانترنت، ومعايير جودة الخدمات الخارجية: الصورة نمطية تعاطفية، والاستجابة.

- **دراسة (Rod, et..al, 2009) بعنوان " An examination of the relationship between service quality dimensions, overall internet banking service quality and customer satisfaction: A New Zealand study".**

هدفت إلى إختبار العلاقات بين ثلاثة أبعاد من جودة الخدمة وأثر هذه الأبعاد على جودة خدمة الإنترنت، بالإضافة إلى معرفة التأثير اللاحق على رضا عملاء البنوك محل البحث. تكونت عينة الدراسة من (300) فرد يعملون في البنوك النيوزيلاندية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات إيجابية بين جودة خدمة العملاء على الانترنت، وجودة نظام المعلومات على الانترنت،

وجودة المنتج الخدمى المصرفية، وأخيراً، وجود علاقة دالة بين جودة الخدمة المصرفية على الإنترنت ورضا العملاء.

- **دراسة (Hossain & Leo, 2009) بعنوان "Customer perception on service quality in retail banking in Middle East: the case of Qatar".**

هدفت إلى تقييم جودة الخدمة في الخدمات المصرفية للأفراد في منطقة الشرق الأوسط بشكل عام، وقطر على وجه الخصوص، بناء على مستويات مختلفة من الإدراك العملاء بشأن جودة الخدمة. تكونت عينة الدراسة من (120) إداري يعملون في البنوك القطرية (البنك الوطني القطري؛ بنك الدوحه، البنك الإسلامي العالمي القطري، والبنك العربي). وقد توصلت الدراسة إلى تصور العملاء تجاه جودة الخدمة كان عالياً في جانب اللاملموسية، ومنخفضاً في مجال الإختصاص.

- **دراسة (Minjoon & Shaohan, 2010) بعنوان "Examining the relationships Between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction".**

هدفت هذه الدراسة، إلى التعرف على العلاقة بين جودة الخدمات الداخلية من خلال استخدام ستة أبعاد من وجهة نظر عملاء قسم المشتريات، ومن أهم نتائج الدراسة أن بعد تعاطفية: من أهم العوامل المؤثرة في الحصول على درجة عالية من جودة الخدمات الداخلية، ورضا الزبائن، كما توصلت الدراسة إلى إن التطور المستمر لفريق العمل، وعملية الطلب، يعتبران العاملين الثاني

والثالث من العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الداخلية، ولكنها ليست مؤثرة على رضا الزبائن، بينما وجد أن الاتصال من العوامل المؤثرة في رضا الزبائن، ولكن ليس مؤثرا في جودة الخدمات الداخلية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية طردية بين جودة الخدمات الداخلية ورضا الزبائن.

– **دراسة (Kheng, et..al, 2010) بعنوان "The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia".**

هدفت هذه الدراسة، إلى بيان أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء في البنوك الماليزية. تكونت عينة الدراسة من عملاء (10) بنوك ماليزية. وبلغ حجم أفراد عينة الدراسة ما مجمله (238) عميل. وقد توصلت الدراسة إلى أن التحسين في جودة الخدمة بأبعادها يعزز من ولاء العملاء للبنوك محل البحث، وأن أبعاد جودة الخدمة تلعب دوراً إيجابياً في في تعزيز ولاء العملاء.

– **دراسة (Anosike & Eid, 2011) بعنوان "Integrating internal customer orientation, internal service quality, and customer orientation in the banking sector: an empirical study".**

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقات المتداخلة بين التوجه الداخلي بالزبائن وجودة الخدمة الداخلية والتوجه بالزبائن وذلك لتطوير وإختبار أنموذج مفاهيمي لأسباب التوجه بالزبائن في قطاع البنوك. تكون مجتمع الدراسة من أقسام امشتريات في الجامعات الرسمية الواقعة في جنوب شرق الولايات المتحدة الامريكية. اما عينة الدراسة فقط شملت من (95) مستجيباُ. وقد توصلت

الدراسة إلى إلى وجود علاقات إرتباط قوية بين المتغيرات المبحوثة، وهو ما دعم الانموذج المفاهيمي المختبر.

- **دراسة (Hanzaee & Mirvaisi, 2011) بعنوان " Customer Orientation of Service Employees: A Case Study of Iranian Islamic Banking (Based on COSE Model) ".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيف أن التوجه بالعملاء في الخدمة المقدمة من قبل العاملين تؤثر على كل من رضا العملاء وإلتزام العملاء وإستقطاب العملاء وزيادة جودة الخدمة في قطاع البنوك الإسلامية الإيرانية. تكونت عينة الدراسة من (300) مستجيب من فئة العملاء يستخدمون خدمة البنوك الإسلامية في ثلاثة محافظات إيرانية. وقد اظهرت النتائج أن التوجه بالعملاء في الخدمة المقدمة من قبل العاملين لا يؤثر على إستقطاب العملاء في البنوك الإسلامية الإيرانية، وان هناك مجموعة من العوامل المهمة في قطاع الخدمات المصرفية والتي تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة.

- **دراسة (Ahmad & Asif, 2011) بعنوان " An Empirical Study of Analyzing Customer Satisfaction towards Service Quality in Islamic Banks of Sargodha, Pakistan".**

هدفت إلى تحليل مستوى رضا العملاء تجاه جودة الخدمة في البنوك الباكستانية في مقاطعة **Sargodha**. تكون مجتمع الدراسة من عملاء (91) بنك إسلامي في الباكستان. اما عينة الدراسة فقد لجأ الباحثين إلى إستخدام اسلوب العينة الملائمة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ما مجمله

(462) عميلاً للبنوك. ولتحقيق اهداف الدراسة فقد تم اللجوء إلى المنهج المسحي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن البنوك الإسلامية غير قادرة على توفير جودة الخدمة وفقا لرغبة توقعات العملاء.

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

إذ تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية وأثر ابعاد جودة الخدمة بالإضافة إلى بيان دور التوجه بالعملاء في تحقيق مستويات عالية من الاداء. فيما هدفت الدراسة الحالية إلى أثر التوجه بالعملاء واستراتيجية الأعمال لدى المصارف الإسلامية الكويتية على جودة الخدمات الداخلية لهذه المصارف..

بالإصافة إلى ما ذكر فإن معظم الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الاجنبية اعتمدت في قياس جودة الخدمة الداخلية على ما خمسة أبعاد هي الأمان ، والاعتمادية ، التقمص العاطفي، والاستجابة ، والملموسية. اما الدراسة الحالية فقد أضافت بعدين وهما السرية والمهنية.

الـفـصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3- 1): **المقدمة**

(3 - 2): **منـهج الدراسة**

(3 - 3): **مجتمع الدراسة وعينتـها**

(3 - 4): **المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينـة الدراسة**

(3 - 5): **أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات**

(3 - 6): **المعالجة الإحصائية المستخدمة**

(3 - 7): **صدق أداة الدراسة وثباتـها**

(3 - 1): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة المعتمدة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة التي شملتها الدراسة واختيارها وكذلك الأداة التي استخدمت في جمع المعلومات وطرق جمعها، واختبار صدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة وأخيراً التحليل لهذه المعلومات.

(3 - 2): منهج الدراسة

استخدام الباحث في تصميم هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك بالرجوع إلى الأدبيات المنشورة والمتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ومقالات ودراسات لإعداد الجانب النظري من البحث، المنهج التحليلي لتحليل متغيرات الدراسة إحصائياً وذلك لتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المصارف الإسلامية في الكويت، وهي:

1-بنك بيت التمويل الكويتي ويتكون من (75) مدير و(55) نائب مدير، و (40) رئيس قسم، (1300) موظفاً في الإدارة التنفيذية.

2- بنك الكويت الدولي ويتكون من (45) مدير و (37) نائب مدير، و (23) رئيس قسم، و (795) موظفاً .

3 - البنك الأهلي المتحد ويتكون من (40) مدير و (32) نائب مدير، و (20) رئيس قسم، و(708) موظفاَ.

4 - بنك بوبيان ويتكون من (35) مدير و (27) نائب مدير، و (18) رئيس قسم، و (620) موظفاً. وبذلك يكون المجتمع الكلي للدراسة مكوناً من العاملين في الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (447)، والعاملين في الإدارة التنفيذية والبالغ عددهم (3423) في المصارف الأربعة التي شملتها الدراسة وبهذا يصبح إجمالي مجتمع الدراسة (3870). (دائرة الموارد البشرية في المصارف المبحوثة ـــ 2012).

أما عينة الدراسة فقد تم إعتماد أسلوب العينة الملاءمة وبنسبة (10%)، وبهذا يبلغ عدد افراد عينة الدراسة ما مجمله (387) وبذلك تم توزيع (387) استبانة استرجع منها (343) إستبيان، وبعد فحص الإستبانات تبين أن هنالك (7) استبانات غير صالحة لعملية التحليل، وبهذا يصبح إجمالي عدد الإستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (336).

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

وتوضح الجداول (3 ــ 1) ؛ (3 ــ 2) ؛ (3 ــ 3) ؛ (3 ــ 4) ؛ (3 ــ 5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، والمستوى الإداري)،

الجدول (3 ــ 1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	**ذكور**	219	65
	إناث	117	35
المجموع		336	100

ففيما يتعلق بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (3 ــ 1) أن 65% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 35% هم من الإناث.

ويوضح الجدول (3 ــ 2) أن 40% من أفراد عينة الدراسة هم من الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 48% من عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن 7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة، واخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 5%.

الجدول (3 ـــ 2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	**أقل من 30 سنة**	134	40
	من 30–40 سنة	161	48
	من 41–50 سنة	24	7
	50 سنة فأكثر	17	5
المجموع		336	100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين أن 28% من حملة شهادة دبلوم متوسط، وأن 57% من افراد عينة الدراسة هم من الجامعيين، وأن حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله 10%، وأخيراً، 5% هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم. وهذا

الجدول (3 ـــ 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى التعليمي	**دبلوم متوسط**	93	28
	جامعي	193	57
	ماجستير	32	10
	دكتوراه	18	5
المجموع		336	100

الجدول (3 ــ 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	**5 سنوات فأقل**	127	38
	من 6–10 سنة	102	30
	من 11–15 سنة	53	16
	16 سنة فأكثر	54	16
المجموع		336	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 ــ 4) أن ما نسبته 30% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل وأن 38% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 ــ 10 سنوات؛. كما اظهرت النتائج أن 16% من افراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 إلى 15 سنة. واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من افراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 16 سنة فاكثر بلغت 16%.

واخيراً، بالنسبة لمتغير المستوى الإداري لأفراد عينة الدراسة، فقد تبين أن 6% هم من الإدارة العليا، وان 34% من أفراد عينة الدراسة هم من الإدارة الوسطى، كما تبين أن 60% هم من الإدارة الدنيا، وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 5).

الجدول (3 ــ 5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الإداري	**إدارة عليا**	21	6
	إدارة وسطى	115	34
	إدارة دنيا	200	60
المجموع		336	100

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على مصدرين هما:

أولا المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والرسائل الجامعية ، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

ثانيا المصادر الأولية: وكانت من خلال أسلوب جمع البيانات (الاستبانة) تم إعدادها من قبل الباحث لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع الدراسة وبما تخدم أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة.

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث:

(الدرجة 1: غير موافق بشدة، الدرجة 2: غير موافق، الدرجة 3: موافقة متوسطة، الدرجة 4: موافق، الدرجة 5: موافق بشدة)، وقد تم تقسيم مقياس الدراسة الخماسي إلى ثلاث فئات لغايات التحليل والجدول رقم (3 ــ 6) يبين ذلك:

الجدول (3 ــ 6)

المقياس المعتمد لفئات التحليل الإحصائي

الفئة	التقييم
من 1 ــ أقل من 2.33	منخفض
من 2.33 ــ 3.66	متوسط
3.67 ــ 5	مرتفع

Source: Sekaran & Bougie, 2009

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلـــوم الإجتماعية *Statistical Package for Social Sciences* ــ *SPSS* ــ وقد قام الباحث مـــن خـــلال البرامج الإحصائية السابقة بإستخدام الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- النسب المئوية والتكرارات لتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

أساليب الإحصاء الإستدلالي، والمتضمنة:

- إختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا لقياس قوة الإرتباط والتماسك بين فقرات الإستبانة المعدة.
- تحليل الإنحدار المتعدد وذلك للتحقق من أثر أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.

- تحليل الإنحدار البسيط وذلك للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- معامل إرتباط بيرسون.

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 7 - 1): صدق أداة الدراسة

لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الملحق رقم (1) من الأساتذة المتخصصين في الجامعات الأردنية والكويتية والبالغ عددهم ثمانية، بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات وصحتها وصياغتها حيث أبدوا ملاحظات وتعديلات مقترحة قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة تلك على فقرات الاستبانة (الملاحق (2)).

(3 - 7 - 2): ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة تم احتساب معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة. والجدول (3 ــ 7) يوضح قيم ألفا لأبعاد الدراسة وكما يلي:

الجدول (3 ــ 7)

قيم كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة

البعد	عدد الفقرات	قيم ألفا
التوجه بالعملاء	5	0.747
استراتيجية الأعمال	9	0.781
جودة الخدمات الداخلية	26	0.882

والقيم التي ظهرت بالجدول (3 ــ 7) تدل على أن قيمة الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة لأغراض الدراسة، حيث الحد الأدنى المقبول إحصائيا (60%) (Sekaran & Bougie, 2009)

الـفـصل الرابع

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيــرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: التوجه بالعملاء

لوصف مستوى التوجه بالعملاء في المصارف محل الدراســة، لجــأ الباحــث إلــى اســتخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب الفقرة وأهميتها، كما هو موضح بالجداول (4ــ1).

يشير الجدول (4ــ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه بالعملاء. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.4 ــ 3.8). بمتوسط مقــداره (3.58) علــى مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتوجه بالعملاء من قبــل المــصارف المبحوثة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يسعى مصرفنا الى تقديم خدمات تساهم في تعظــيم المنفعه للعملاء" بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، فيما حصلت الفقرات "يهتم مصرفنا بمقترحات وشكاوى العمــلاء

فهي تساعدنا على أعمالنا بشكل صحيح ؛ نهتم بتقديم خدمات عديده ما بعد البيـــع كجــزء مـــن استراتيجية جذب عملائنا" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وهو أدنى مـــن المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.58) وانحراف معياري (1) ، (0.98) على التوالي.

جدول (4ــ1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرة وأهمية التوجه بالعملاء

ت	التوجه بالعملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يهتم مصرفنا بمقترحات وشكاوى العملاء فهي تساعدنا على أعمالنا بشكل صحيح	3.4	1	4	متوسطة
2	نهتم بتقديم خدمات عديده ما بعد البيع كجزء من استراتيجية جذب عملائنا	3.4	0.98	4	متوسطة
3	يلتزم مصرفنا بمتابعة قضايا العملاء ووضع الحلول بوقتها المناسب	3.6	0.99	3	متوسطة
4	يسعى مصرفنا الى تقديم خدمات تساهم في تعظيم المنفعه للعملاء	3.8	0.97	1	مرتفعة
5	يقوم مصرفنا بالتحقق من رضا العملاء بشكل مستمر	3.7	0.95	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه بالعملاء	3.58	0.98	–	متوسطة

ثانياً: استراتيجية الأعمال

لوصف مستوى استراتيجية الأعمال من حيث قيادة الكلفة والتميز في المصارف محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب الفقرة وأهميتها، كما هو موضح بالجداول (4ــ2) ، (4ــ3) وكما هو موضح.

إذ يشير الجدول (4ــ2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستراتيجية قيادة الكلفة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.3 ــ 3.6). بمتوسط مقداره (3.48) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لإستراتيجية قيادة الكلفة من قبل المصارف المبحوثة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يميل المصرف إلى البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف" بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.48)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، فيما حصلت الفقرة "يمارس المصرف رقابة على الإنفاق بغية ضبط التكاليف" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.48) وانحراف معياري (0.99).

جدول (4ــ2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرة وأهمية استراتيجية قيادة الكلفة

ت	استراتيجية قيادة الكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	يسعى المصرف للإستفادة المثلى من الطاقة الإنتاجية	3.5	0.98	2	متوسطة
7	يميل المصرف إلى تخفيض الكلف قدر الإمكان	3.5	0.98	2	متوسطة
8	يمارس المصرف رقابة على الإنفاق بغية ضبط التكاليف	3.3	0.99	4	متوسطة
9	يميل المصرف إلى البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	3.6	0.89	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية قيادة الكلفة	3.48	0.96	–	متوسطة

إذ يشير الجدول (4ــ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستراتيجية التميز. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.7 ــ 3.9). بمتوسط مقداره (3.80) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإستراتيجية التميز من قبل المصارف المبحوثة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرات "يسعى المصرف دائماً الى تقديم خدمات مميزة عن خدمات المنافسين ؛ التقنية المستخدمة فى مصرفنا متطورة تساهم في تقديم خدمات مميزه" بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.80)، وانحراف معياري بلغ (0.98) ؛ (1) على التوالي. فيما حصلت الفقرات "التقنية المستخدمة في

مصرفنا متطورة تساهم في تقديم خدمات مميزه ؛ يسعى المـــصرف لإســـتقطاب الأفـــراد ذوي المؤهلات العالية" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) لكل منها وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.80) وانحراف معياري (1) ؛ (0.99) على التوالي.

جدول (4ــ3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرة وأهمية استراتيجية التميز

ت	استراتيجية التميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
10	التقنية المستخدمة فى مصرفنا متطورة تساهم في تقديم خدمات مميزه	3.7	1	4	مرتفعة
11	يسعى المصرف دائماً الى تقديم خدمات مميزة عن خدمات المنافسين	3.9	0.98	1	مرتفعة
12	يسعى المصرف لإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العالية	3.7	0.99	4	مرتفعة
13	يعطي المصرف إهتماماً كبيراً لإبتكار وسائل جديدة لتقديم الخدمات	3.8	0.89	3	مرتفعة
14	التقنية المستخدمة فى مصرفنا متطورة تساهم في تقديم خدمات مميزه	3.9	1	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية التميز	3.80	0.97	–	مرتفعة

ثالثاً: جودة الخدمات الداخلية

لوصف مستوى جودة الخدمات الداخلية في المصارف محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب الفقرة وأهميتها، كما هو موضح بالجداول (4ـ4) ، (4ـ5) ، (4ـ6) ، (4ـ7) ، (4ـ8) ، (4ـ9) ، (4ـ10) وكما هو موضح.

إذ يشير الجدول (4ـ4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعناصر الملموسة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.3 ـ 3.7). بمتوسط مقداره (3.50) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للعناصر الملموسة من قبل المصارف المبحوثة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "لدى المصرف أحدث الوسائل التقنية لتقديم الخدمة المصرفية" بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.50)، وانحراف معياري بلغ (1). فيما حصلت الفقرات "يتمتع العاملون في المصرف بمظهر جذاب" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.50) وانحراف معياري (1.1).

جدول (4ــ4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرة وأهمية العناصر الملموسة

ت	العناصر الملموسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	لدى المصرف أحدث الوسائل التقنية لتقديم الخدمة المصرفية	3.7	1	1	مرتفعة
2	تتمتع مرافق المصرف بالنظافة والجاذبية	3.5	0.98	2	متوسطة
3	يتمتع العاملون في المصرف بمظهر جذاب	3.3	1.1	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للعناصر الملموسة	3.50	1.03	–	متوسطة

كما يظهر الجدول (4ــ5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإعتمادية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.3 ــ 3.7). بمتوسط مقداره (3.65) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للإعتمادية من قبل المصارف المبحوثة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يقدم زملاء العمل الخدمة في المصرف في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.65)، وانحراف معياري بلغ (0.98). فيما حصلت الفقرة "يفي زملاء العمل بالوعود المقدمة للعملاء" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.65) وانحراف معياري (1).

جدول (4ــ5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرة وأهمية الإعتمادية

ت	الإعتمادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
4	يفي زملاء العمل بالوعود المقدمة للعملاء	3.4	1	4	متوسطة
5	يهتم زملاء العمل بحل المشكلات التي تواجه العملاء	3.6	0.99	3	متوسطة
6	يقدم زملاء العمل الخدمة في المصرف بطريقة صحيحة من أول مرة	3.7	0.99	2	مرتفعة
7	يقدم زملاء العمل الخدمة في المصرف في الوقت المناسب	3.9	0.98	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإعتمادية	3.65	0.99	–	متوسطة

ويبين الجدول (4ــ6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقــة بالاســتجابة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.3 ــ 3.7). بمتوسط مقداره (3.53) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للإستجابة من قبل المــصارف المبحوثــة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "زملاء العمل على إستعداد لتقديم المساعدة للعمــلاء" بمتوســط حسابي بلغ (3.70) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.53)، وانحراف معياري بلــغ (1.1). فيما حصلت الفقرة "يلتزم زملاء العمل بإخبار العملاء بمواعيد تقديم الخدمة بدقة" علــى

المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.53) وانحراف معياري (1.1).

جدول (4ــ6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرة وأهمية الاستجابة

ت	الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
8	يلتزم زملاء العمل بإخبار العملاء بمواعيد تقديم الخدمة بدقة	3.3	1.1	3	متوسطة
9	يقدم زملاء العمل الخدمة للعملاء دون تأخير	3.6	1	2	متوسطة
10	زملاء العمل على إستعداد لتقديم المساعدة للعملاء	3.7	1.1	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستجابة		3.53	1.07	–	متوسطة

ويظهر الجدول (4ــ7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالأمان. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.30 ــ 4.05). بمتوسط مقداره (3.69) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للأمان من قبل المصارف المبحوثة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "زملاء العمل موضع ثقة العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.69)، وانحراف معياري بلغ (1). فيما حصلت الفقرة "العميل يشعر بالأمان عند تعامله مع زملاء العمل في المصرف" على المرتبة الرابعة

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (1.1).

جدول (4ـ7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرة وأهمية الأمان

ت	الأمان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	زملاء العمل موضع ثقة العملاء	4.05	1	1	مرتفعة
12	العميل يشعر بالأمان عند تعامله مع زملاء العمل في المصرف	3.3	1.1	4	متوسطة
13	يتصف زملاء العمل باللطافة ولباقة التعامل	3.6	0.98	3	متوسطة
14	يمتلك زملاء العمل المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات العملاء	3.8	0.98	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأمان		3.69	1.02	–	مرتفعة

كما يشير الجدول (4ــــ8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتقمص العاطفي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.22 ــ 3.90). بمتوسط مقداره (3.60) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتقمص العاطفي من قبل المصارف المبحوثة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يمنح زملاء العمل في المصرف الإهتمام الكافي للعملاء" بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (1). فيما حصلت الفقرة "يتفهم زملاء العمل في المصرف إحتياجات

العملاء الشخصية" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.60) وانحراف معياري (1.17).

جدول (4ـ8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرة وأهمية التقمص العاطفي

ت	التقمص العاطفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
15	يمنح زملاء العمل في المصرف الإهتمام الكافي للعملاء	3.90	1	1	مرتفعة
16	يمنح زملاء العمل في المصرف الإهتمام الشخصي للعملاء	3.68	1.17	2	مرتفعة
17	يتفهم زملاء العمل في المصرف إحتياجات العملاء الشخصية	3.22	1.17	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتقمص العاطفي	3.60	1.11	–	متوسطة

كما يشير الجدول (4ـ9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمهنية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.59 ـ 3.68). بمتوسط مقداره (3.63) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمهنية من قبل المصارف المبحوثة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يمتلك زملاء العمل القدرة على التعامل مع الإحتياجات الخاصة بالعملاء" بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (1.10). فيما حصلت الفقرة "يقدم زملاء العمل الخدمات المصرفية كما

يريدها العملاء" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.63) وانحراف معياري (1.18).

جدول (4ـ9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرة وأهمية المهنية

ت	المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
18	يمتلك زملاء العمل خبرة ومهارة كافية لأداء الأعمال بصورة صحيحة	3.63	1.15	2	متوسطة
19	يمتلك زملاء العمل القدرة على التعامل مع الإحتياجات الخاصة بالعملاء	3.68	1.10	1	مرتفعة
20	يقدم زملاء العمل الخدمات المصرفية كما يريدها العملاء	3.59	1.18	4	متوسطة
21	يملك زملاء العمل المهارة الكافية للإجابة على إستفسارات العملاء	3.61	1.13	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمهنية	3.63	1.14	–	متوسطة

وأخيراً، يظهر الجدول (4ـ10) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالسرية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.20 ـ 3.90). بمتوسط مقداره (3.59) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للسرية من قبل المصارف المبحوثة. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرات "يسعى زملاء العمل إلى كتمان المعلومات التي تخص العملاء ؛ زملاء العمل يؤمنون بحق العملاء بالسرية اللازمة لحساباتهم ومعلوماتهم" بمتوسط حسابي بلغ

(3.90.3) لكل منها وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.59)، وانحراف معياري بلـــغ (1.15) ، (1.11) على التوالي. فيما حصلت الفقرة "لا يعطي زملاء العمل أية معلومات مصرفية إلا بعد التاكد من هوية صاحب الحساب" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.20) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (1.34).

جدول (4ــ10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرة وأهمية السرية

ت	السرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
22	يسعى زملاء العمل إلى كتمان المعلومات التي تخص العملاء	3.90	1.15	1	مرتفعة
23	زملاء العمل يؤمنون بحق العملاء بالسرية اللازمة لحساباتهم ومعلوماتهم	3.90	1.11	1	مرتفعة
24	لا يعطي زملاء العمل أية معلومات مصرفية إلا بعد التاكد من هوية صاحب الحساب	3.20	1.34	5	متوسطة
25	إدارة المصرف تؤكد دائماً على سرية المعلومات	3.66	1.23	3	متوسطة
26	زملاء العمل يعتبرون السرية للعملاء أمر أساسي	3.30	1.12	4	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للسرية		3.59	1.19	–	متوسطة

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها تم إعتماد قاعدة القرار التى مفادهـــا: (تـــرفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وتقبل الفرضية البديلة، وكما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

HO_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه بالعملاء على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 11).

جدول (4 ــ 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالعملاء على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جودة الخدمات الداخلية	0.390	0.152	60.031	1	0.000	0.377	7.748	0.003
				334				
				335				

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 11) أثر التوجه بالعملاء على جودة الخدمات الداخلية المقدمة فـــي المصارف الإسلامية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتيـــة، إذ بلـــغ معامل الارتباط R (0.390) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلـــغ (0.152)، أي أن ما قيمته (0.152) من التغيرات في جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإســـلامية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه بالعملاء، كما بلغت قيمة درجـــة التـــأثير β (0.377). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بالعملاء يـــؤدي إلـــى زيادة في مستوى دة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية بقيمـــة (0.377). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (60.031) وهي دالة عند مـــستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الاولى، التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_2: لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية الاعمال (قيادة الكلفة والتمُيز) على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر إستراتيجية الاعمال (قيادة الكلفة والتمُيز) على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

جدول (4 ــ 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إستراتيجية الاعمال (قيادة الكلفة والتمُيز) على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية

المتغير التابع	(R) **الارتباط**	(R^2) **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	DF **درجات الحرية**		Sig* **مستوى الدلالة**	β **معامل الانحدار**		T **المحسوبة**	Sig* **مستوى الدلالة**
جودة الخدمات الداخلية المقدمة	0.373	0.139	26.989	**بين المجاميع**	2	0.000	**استراتيجية قيادة الكلفة**	0.315	6.557	0.000
				البواقي	333		**استراتيجية التميز**	0.248	4.696	0.000
				المجموع	335					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \le 0.05)$

يوضح الجدول (4 ــ 12) أثر إستراتيجية الاعمال (قيادة الكلفة والتمُيز) على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية إستراتيجية الاعمال (قيادة الكلفة والتمُيز) على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.373) عند مستوى $(\alpha \le 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.139)، أي أن ما قيمته (0.139) من التغيرات في جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بإستراتيجية الاعمال (قيادة الكلفة والتمُيز)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.315) لاستراتيجية قيادة الكلفة، (0.248) لاستراتيجية التميز. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة

واحدة في مستوى الإهتمام بإستراتيجية الاعمال (قيادة الكلفة والتمُيز) يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية بقيمة (0.315) لاستراتيجية قيادة الكلفة، (0.248) لاستراتيجية التميز. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتـــي بلغــت (26.989) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضـــية الرئيـــسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلاله إحصائية لإستراتيجية الاعمال (قيادة الكلفة والتمُيز) على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر كل استراتيجية من استراتيجيات الأعمال المحددة في الدراسة الحاليـــة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، تـــم تقـــسيم الفرضـــية الرئيسة الثانية إلى فرضيتين فرعيتين، وكما يلي:

HO_{2-1}: لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية لإسراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر إسراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ـــ 13).

جدول (4 ــ 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جودة الخدمات الداخلية	0.287	0.083	30.035	1 334 335	0.000	0.265	5.480	0.000

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 13) أثر إستراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تـــأثير ذي دلالـــة إحصائية لإستراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإســـلامية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.287) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.083)، أي أن ما قيمته (0.083) من التغيرات في جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بإستراتيجية قيادة الكلفة، كما بلغت قيمـــة درجة التأثير β (0.265). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإستراتيجية قيادة الكلفة يؤدي إلى زيادة في مستوى دة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية بقيمة (0.265). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.035) وهي دالة عنـــد مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{2-2}: لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية لإسراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر إسراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 14).

جدول (4 ــ 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إسراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جودة الخدمات الداخلية	0.169	0.028	9.762	1 334 335	0.002	0.171	3.124	0.002

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 14) أثر إسراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإسراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.169) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلــغ (0.028)، أي أن ما قيمته (0.028) من التغيرات في جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإســلامية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بإسراتيجية التميز، كما بلغت قيمة درجة التــأثير β (0.171). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بإسراتيجية التميز يؤدي إلــى زيادة في مستوى دة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية بقيمــة (0.171). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.762) وهي دالة عنــد مــستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

HO_3: لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 15).

جدول (4 ــ 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
جودة الخدمات الداخلية المقدمة	0.392	0.154	30.320	بين المجاميع	2	0.000	التوجه بالعملاء	0.387	7.704	0.000
				البواقي	333		استراتيجية الأعمال	0.253	5.818	0.000
				المجموع	335					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 15) أثر التوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.392) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.154)، أي أن ما قيمته (0.154) من التغيرات في جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام التوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية بشكل مشترك، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.387) للتوجه بالعملاء، (0.253)

لاستراتيجية الأعمال. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بـــالعملاء وإستراتيجية الاعمال بشكل مشترك يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الخدمات الداخلية المقدمـــة في المصارف الإسلامية الكويتية بقيمة (0.387) للتوجه بالعملاء، (0.253) لاستراتيجية الأعمال. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (30.320) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le$ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، وعليه ترفض الفرضـــية العدميـــة (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \le$ 0.05).

وللتحقق من الأثر المشترك لكل من التوجه بالعملاء من جهة واستراتيجيات الأعمـــال ببعديها بشكل منفرد المحددة في الدراسة الحالية على جودة الخـــدمات الداخليـــة المقدمـــة فـــي المصارف الإسلامية الكويتية، تم تقسيم الفرضية الرئيسة الرابعة إلى فرضيتين فرعيتين، وكمـــا يلي:

$HO_{3\text{-}1}$: لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \le$ 0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التوجه بالعملاء وإستراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 16).

جدول (4 ــ 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه بالعملاء وإستراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية

المتغير التابع	(R) **الارتباط**	(R^2) **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	DF **درجات الحرية**		Sig* **مستوى الدلالة**	β **معامل الانحدار**		T **المحسوبة**	Sig* **مستوى الدلالة**
جودة الخدمات الداخلية المقدمة	0.402	0.162	32.105	**بين المجاميع**	2	0.000	**التوجه بالعملاء**	0.319	5.607	0.000
				البواقي	333		**استراتيجية قيادة الكلفة**	0.204	3.922	0.000
				المجموع	335					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــــ 16) أثر التوجه بالعملاء وإستراتيجية قيادة الكلفــة علــى جــودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحــصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية قيادة الكلفة على جــودة الخــدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، إذ بلغ معامــل الارتبــاط R (0.402) عنــد مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلــغ (0.162)، أي أن مــا قيمتــه (0.162) مــن التغيرات في جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام التوجه بالعملاء وإستراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية بشكل مشترك، كما بلغت قيمة درجة التــأثير β (0.319) للتوجــه

بالعملاء، (0.204) لإستراتيجية قيادة الكلفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحـــدة فـــي مـــستوى الإهتمام بالتوجه بالعملاء وإستراتيجية قيادة الكلفة بشكل مشترك يؤدي إلى زيادة فـــي مـــستوى جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية بقيمة (0.319) للتوجه بالعملاء، (0.204) لإستراتيجية قيادة الكلفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحـــسوبة والتـــي بلغـــت (32.105) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضـــية الفرعيـــة الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{3-2}: لا يوجد أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التوجه بالعملاء وإستراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 17).

جدول (4 ــ 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التوجه بالعملاء وإستراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية

<table>
<tr><th>المتغير التابع</th><th>(R)
الارتباط</th><th>(R^2)
معامل التحديد</th><th>F
المحسوبة</th><th colspan="2">DF
درجات الحرية</th><th>Sig*
مستوى الدلالة</th><th colspan="2">β
معامل الانحدار</th><th>T
المحسوبة</th><th>Sig*
مستوى الدلالة</th></tr>
<tr><td rowspan="6">جودة الخدمات الداخلية المقدمة</td><td rowspan="6">0.412</td><td rowspan="6">0.170</td><td rowspan="6">34.015</td><td rowspan="2">بين المجاميع</td><td rowspan="2">2</td><td rowspan="6">0.000</td><td rowspan="3">التوجه بالعملاء</td><td rowspan="3">0.364</td><td rowspan="3">7.526</td><td rowspan="3">0.000</td></tr>
<tr></tr>
<tr><td rowspan="2">البواقي</td><td rowspan="2">333</td></tr>
<tr><td rowspan="3">استراتيجية التميز</td><td rowspan="3">0.134</td><td rowspan="3">2.633</td><td rowspan="3">0.009</td></tr>
<tr><td rowspan="2">المجموع</td><td rowspan="2">335</td></tr>
<tr></tr>
</table>

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 17) أثر التوجه بالعملاء وإستراتيجية التميز على جودة الخــدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة فــي المصارف الإسلامية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.412) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أمــا معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.170)، أي أن ما قيمته (0.170) من التغيرات في جــودة الخــدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمــام التوجــه بالعملاء وإستراتيجية التميز بشكل مشترك على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المــصارف الإسلامية الكويتية بشكل مشترك، كما بلغت قيمة درجة التــأثير β (0.364) للتوجــه بــالعملاء،

(0.134) لإستراتيجية التميز. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمــام بالتوجــه بالعملاء وإستراتيجية التميز بشكل مشترك يؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الخدمات الداخليــة المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية بقيمة (0.364) للتوجه بالعملاء، (0.134) لإســتراتيجية التميز. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (34.015) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 - 1): النتائج

(5 - 2): التوصيات

(5-1) : النتائـج

1. بينت نتائج التحليل أن مستوى التوجه بالعملاء في المصارف الإسلامية محل الدراسة في دولة الكويت متوسط.
2. كما أظهرت النتائج أن استراتيجية قيادة الكلفة في المصارف الإسلامية محل الدراسة في دولة الكويت كانت أيضاً متوسطة.
3. أكدت نتائج التحليل الوصفي لاستراتيجية التميز في المصارف الإسلامية بدولة الكويت كانت مرتفعة.
4. كما كان مستوى جودة الخدمة الداخلية من حيث العناصر الملموسة متوسطة.
5. وبينت النتائج أيضاً أن مستوى أهمية أبعاد جودة الخدمة الداخلية في المصارف الإسلامية بدولة الكويت المتمثلة بـ (الإعتمادية ، الإستجابة ، التقمص العاطفي ، المهنية ، والسرية) كانت متوسطة.
6. فيما كان بعد الامان من حيث مستوى الأهمية مرتفع.
7. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
8. وجود أثر ذي دلاله إحصائية لإستراتيجية الاعمال (قيادة الكلفة والتمُيز) على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
9. وجود أثر ذي دلاله إحصائية لإستراتيجية قيادة الكلفة على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

10. وجود أثر ذي دلاله إحصائية لإستراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمـــة فـــي المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

11. وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية الأعمـــال علـــى جـــودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

12. وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية قيادة الكلفة علـــى جـــودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

13. وجود أثر مشترك ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعملاء وإستراتيجية التميز على جودة الخدمات الداخلية المقدمة في المصارف الإسلامية الكويتية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

(5 - 2): التوصيات

1. التأكيد على أهمية استراتيجيات الأعمال من خلال اتباع استراتيجية الكلفة الأقــل والتميــز لتعزيز مستوى أداء المصارف الإسلامية المبحوثة في دولة الكويت على المدى البعيد. حيــث ان استراتيجيات الأعمال والمعتمدة في دراستنا الحالية أوضحت أثراً على جودة الخدمات الداخليــة، وهو ما تطابق من الدراسات السابقة وبهذا من المفترض على المصارف الإسلامية المبحوثة في دولة الكويت تعزيز إعتمادها على استراتيجيات الأعمال.

2. يوصى الباحث بضرورة التوجه بالعملاء والحفاظ عليه، حيث يتطلب من المصارف الإسلامية المبحوثة في دولة الكويت الأخذ بنظر الاعتبار حاجات ورغبات العملاء بالــذات فئــة رجــال الأعمال.

3. الإهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات المصرفية من قبل المصارف الإسلامية المبحوثة في دولة الكويت بما يتفق مع إحتياجات العملاء وفقاً لخصائصهم.

4. تحسين عملية تقديم الخدمات المصرفية من قبل المصارف الإسلامية المبحوثــة فــي دولــة الكويت وإضافة مجموعة مزايا على هذه الخدمات بشكل مستمر لمواكبة طموحــات وتطلعــات العملاء.

5. التركيز والإهتمام بالتغييرات في إحتياجات العملاء للخدمات المقدمة والعمل على الاســتجابة لها ضمن مجموعة من الخدمات الجديدة

6. تطوير أساليب وآليات تقديم الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية المبحوثة في دولــة الكويت محل الدراسة لتتماشى مع إحتياجات وتوقعات العملاء .

7. تحسين وتطوير خطط عمل المصارف الإسلامية المبحوثة في دولة الكويت محل الدراسة بما يوزان بين التوجهات التكنولوجية والسوقية لعملها.

8. ضرورة إيلاء اهتمام أكثر من المصارف الإسلامية المبحوثة في دولة الكويت بتعزيز قـــدرة الحصول على المعلومات المطلوبة من قبل طالب الخدمة في الوقت والزمان المناسب.

9. تدريب وتأهيل العاملين في المصارف الإسلامية المبحوثة في دولة الكويت حول آليات تفهـــم إحتياجات العملاء وتلبيتها بسرعة وبدقة متناهية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

(أ) الكتب

1. إدريس، وائل محمد صبحي ؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2011)، "**الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم أساسية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

2. بني حمدان، خالد محمد طلال ؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "**الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

3. جودة، محفوظ أحمد،(2004)، "**إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

4. الدوري، زكريا مطلك، (2005)، "**الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

5. سويدان، نظام ؛ وحداد، شفيق، (2003)، "**التسويق مفاهيم معاصرة**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن

6. الصميدعي، محمود ؛ ويوسف، ردينة، (2000)، "**التسويق المصرفي:مدخل استراتيجي كمي تحليلي**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان: الأردن.

7. الضمور، هاني، (2002)، "**تسويق الخدمات**"، دار وائل للنشر،الطبعة الأولى، عمان: الأردن.

8. العقيلي، عمر وصفي، (2001)، "**مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر**"، الطبعة الاولى، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

9. المرسي، جمال الدين محمد؛ مصطفى محمود ابو بكر؛ طارق رشدي جبه، (2002)، "**التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي**" ، الدار الجامعية، الاسكندرية.

10. مصطفى، أحمد سيد، (2001)، "**دليل الجودة الشاملة والإيزو9000: دليل عصري للجودة والتنافسية**"، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

11. معلا، نلجي، (2001)، "**الأصول العلمية للتسويق المصرفي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: الاردن.

12. المؤذن، محمد، (2002)، "**مبادئ التسويق**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

(ب) المجلات والدوريات العلمية

1. الطالب، صلاح، (2005)، "قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية"، نسخة إلكترونية http://www.kantakji.org/figh/files/banks.

2. عكروش، مأمون نديم، (2007)، "استكشاف الأثر الوسيط لتطبيق جودة الخدمة على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري البنوك في الأردن"، **مجلة الأردن للأعمال**، المجلد الرابع، العدد (3)، الأردن.

3. وادي، رشدي وعاشور، يوسف، (2005)، "تقييم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء"، **مجلة الجامعة الإسلامية**، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يونيو.

(ج) الأطاريح والرسائل الجامعية

1. الخالدي، أيمن فتحي فضل، (2006)، "قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة: فلسطين.

2. الكركي، وسام محمد ناصر، (2010)، "جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الخليل، الخليل: فلسطين.

3. المحاميد، ربا جزا جميل، (2008)، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

ثانياً : المراجع الأجنبية

(A) Books

1. Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1993), "***Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together***", Butterworth-Heinemann, Oxford.

2. Desouza, K.C., & Awazu, Y. (2005), "***Engaged knowledge management: engagement with new realities***" Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.

3. Grönroos, C. (2000), "***Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach***", Chichester: Wiley.

4. Grönroos, C. (2006), "What Can a Service Logic Offer Marketing Theory?", in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions, pp. 354–64. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

5. Hanson, W. (2000), "***Principles of Internet marketing***", Cincinnati: South Western College Publishing.

6. Kotler, P & Keller, K.I. (2006), "***Marketing Management***", 12th ed., New Delhi: Dorling Kindersley Pvt. Ltd.

7. Kotler, P., (2000), "***Marketing Management***", 10th ed., New Jersey, Prentice-Hall.

8. Nwankwo, S. (1995), "***Developing a consumer orientation***", 2nd ed., New York: Oxford University Press.

9. Pitts, R.A., & Lei, David, (1996), "***Strategic management and sustaining Compititive Advantage***", West Publishing Company. U.S.A.

10. Porter, M.E., (1980), "***Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors***" New York: The Free Press.

11. Schneider, B., & White, S. S, (2004), "***Service quality: Research perspectives***", Thousand Oaks, CA: Sage.

12. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2010), "***Strategic Management and Business Policy***", 12th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.

(B) Journals

1. Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M & Spralls, S.A, (2006), "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies", ***Journal of Business Strategy***, Vol.27, No.1: 43-53.

2. Alexandros Paraskevas, (2001) "Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach", ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, Vol. 13, No.5: 251 – 258.

3. Alexandros, Paraskevas, (2001) "Internal service encounters in hotels: an empirical study", ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, Vol. 13, No. 6: 285 – 292.

4. Anosike, Uchenna Paschal & Eid, Riyad, (2011), "Integrating internal customer orientation, internal service quality, and customer orientation in the banking sector: an empirical study", ***The Service Industries Journal***, Vol. 31, No.14: 2487-2505.

5. Appiah-Adu, K. & Singh, S, (1998), "Customer orientation and performance", ***Management Decision***, Vol.36, No.6: 385-394.

6. Auty, SG & Long, G, (1999), "Tribal warfare and gaps affecting internal service quality", ***International Journal of Service Industry Management***, Vol 10, No. 1: 7 -22.

7. Bahia, K., and Nantel, J., (2000), "A Reliable and Valid Measurement Scale for the Perceived Service Quality of Banks", ***International Journal of Bank Marketing***, Vol.18, No.2: 84-91.

8. Bellou, Victoria & Andreas, Andronikidis, (2008) "The impact of internal service quality on customer service behaviour: Evidence from the banking sector", ***International Journal of Quality & Reliability Management***, Vol. 25, No. 9: 943 – 954.

9. Bennett, D, & Higgins, M, (1993), "Quality means more than smiles", ***ABA Banking Journal***, Vol.80, No.6: 46.

10. Blocker, C.P., Flint, D.J., Myers, M.B., and Slater, S.F, (2010), "Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets", ***Journal of the Academy of Marketing Science***, Vol.39, No.2: 216-233.

11. Bonser, C, (1999), "Total Quality Education", ***Public administration Review***, Vol.52, No.5: 504-512.

12. Bowen, J. W. and Hedges, R. B, (1993), "Increasing service quality in retail banking", ***Journal of Retail Banking***, Vol.15, No.3: 21-28.

13. Buttle, F, (1996), "SERVQUAL: review, critique, research agenda", ***European Journal of Marketing***, Vol. 30, No. 1:8-32.

14. Chaoprasert, Chaisomphol & Elsey, Barry, (2004), "Service Quality Improvement in Thai Retail Banking and its Management Implications", ***ABAC Journal***, Vol. 24, No.1: 47 – 66.

15. Chen, C.K., Yu, C.H., Yang, S.J. and Chang, H.C. (2004), "A customer-oriented service-enhancement system for the public sector", ***Managing Service Quality***, Vol. 14, No. 5: 414-425.

16. Colin, Egan & Shipley, David (1995), "Dimensions of Customer Orientation: An Empirical Investigation of the UK Financial Services Sector", ***Journal of Marketing Management***, Vol.11: 807-816.

17. Conduit, J & Mavondo, F.T, (2001), "How critical is internal customer orientation to market orientation?", ***Journal of Business Research***, Vol. 51 No. 1:11-24.

18. Cowling, A., and Newman, K. (1995), "Banking on People", ***Personnel Review***, Vol. 24, No.7: 25-41.

19. Cui, Z.H., Zeng, J.C. and Xu, Y.B, (2003), "Master-to-slave nonlinear genetic algorithm. In Proceedings of 42nd ***IEEE Conference on Decision and Control***, IEEE Press.

20. Danaher, P.J. (1997), "Using Conjoint Analysis to Determine the Relative Importance of Service Attributes Measured in Customer Satisfaction Surveys", ***Journal of Retailing***, Vol.73, No.2: 235-260.

21. Dawes, J. and Swailes, S., (1999), "Retention sans frontiers: issues for financial service retailers", ***International Journal of Bank Marketing***, Vol.17, No.1: 36-43.

22. Deshpande R, Farley J U and Webster F E (1993), “Corporate Culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis”, ***Journal of Marketing***, Vol.57, No.1: 23-27.

23. Dotchin J.A. & Oakland J.S. (1994), "Total quality management in services: Part 2 Service quality", ***International Journal of Quality and Reliability Management***, Vol.11, No.3: 27-42.

24. Engelland, B.T., Workman, L. and Singh, M. (2000), “Ensuring service quality for campus career services: A modified SERVQUAL scale”, ***Journal of Marketing Education***, Vol.22, No.3:236-245

25. Farley, J. U. and Webster, F. E. J. (1993), "Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", ***Journal of Marketing***, Vol.57, No.1:23-27.

26. Finn, D., Baker, J., Marshall, G. and Anderson, R. (1996), “Total quality management and internal customers: measuring internal service quality”, ***Journal of Marketing Theory and Practice***, Vol. 4 No. 3: 36-51.

27. Flavian, C & Lozano, J, (2006), "Organizational antecedents of market orientation in the puplic university system", ***International Journal of Public Sector Management***, Vol.19, No.5: 447 – 467.

28. Gonzalez-Benito, J., & Suarez-Gonzalez, I. (2009), "A study of the role played by manufacturing strategic objectives and capabilities in understanding the relationship between Porter's generic strategies and business performance", ***British Journal Academy of Management***: 1-18.

29. Grönroos, C, (1994), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", ***Journal of Marketing Management***, Vol.10: 347-360.

30. Grönroos, C. (1984), "A Service Quality Model and its Marketing Implications", ***European Journal of Marketing***, Vol.18, No.4: 36–44.

31. Hanzaee, Kambiz Heidarzadeh & Mirvaisi, Majid, (2011), "Customer Orientation of Service Employees: A Case Study of Iranian Islamic Banking (Based on COSE Model)", ***International Journal of Marketing Studies***, Vol. 3, No. 4: 130 – 145.

32. Heiens, R. A. (2000), "Market orientation: toward an integrated framework", ***Academy of marketing Science review***, Vol. 2000, No. 1: 1-4.

33. Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Jr. Sasser, L. A. Schlesinger, (1994),"Putting the service-profit chain to work", ***Harvard Business Review***, Vol.72, No.2: 164-174.

34. Hlavacka, S., Ljuba, B., Viera, R., & Robert, W, (2001), “Performance Implications of Porter's Generic Strategies in Slovak Hospitals”, ***Journal of Management in Medicine***, Vol 15, No.1:44-66.

35. Hossain, Mohammed & Leo, Shirley, (2009) "Customer perception on service quality in retail banking in Middle East: the case of Qatar", ***International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Managemen***t, Vol. 2, No. 4: 338 – 350.

36. Jabnoun, N & Al-Tamimi, H.A.H (2002), "Measuring Perceived Service Quality at UAE Commercial Banks", ***International Journal of Quality and Reliability Management***, Vol.20, No.4: 458-472.

37. Jaworski BJ & Kohli AK (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", ***Journal of Marketing***, Vol.57, No.3: 53-70.

38. Karatepe, O. M., Yavas, U. & Babakus, E, (2005), "Measuring service quality of banks; scale development and validation", ***Journal of Retailing and Consumer Services***, Vol.12, No.5: 373-383.

39. Kennedy, KN; Goolsby, JR & Arnould, EJ (2003), "Implementing a customer orientation: extension of theory and application", ***Journal of Marketing***, Vol. 67, No.4: 67-81.

40. Kheng, Lo Liang; Mahamad, Osman; Ramayah, T & Mosahab, Rahim, (2010), "The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia", ***International Journal of Marketing Studies***, Vol. 2, No. 2: 57 – 66.

41. Kuei, Chu-Hua, (1999), "Internal service quality: an empirical assessment", ***International Journal of Quality Reliability Management***, Vol.16, No.8: 783-791.

42. Lee, Y.K., Nam, J.H., Park, D.H., & Lee, A.H, (2006), "What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?", ***Journal of Services Marketing***, Vol.20, No.4:251 – 264.

43. Leeds, B. (1992), "Mystery Shopping' Offers Clues to Quality Service", ***Bank Marketing***, Vol.24, No.11: 24-27.

44. Liang, Chiung-Ju, Wen-Hung Wang, Jillian Dawes Farquhar, (2009), "The influence of customer perceptions on financial performance in financial services", ***International Journal of Bank Marketing***, Vol. 27, No. 2: 129 – 149.

45. Manfred, Bruhn, (2003), "barometers service internal Conceptualization and empirical results of a pilot Study in Switzerland", ***European Journal of Marketing***, Vol.37, No.9: 1187 – 1204.

46. McCleary, K.W., & Weaver, P.A. (1982), "Improving employee service levels through identifying sources of customer satisfaction", ***Intentational Journal of Hospitality management***, Vol.1, No.2: 85-89.

47. McDermott, L.C. and M. Emerson, (1991), "Quality and Service for Internal Customers", ***Training and Development Journal***, Junary: 61-64.

48. Minjoon, Jun & Shaohan, Cai, (2010), "Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction", ***Total Quality Management Business Excellence***, Vol.21, No.2: 205-223.

49. Morgan, Robert E & Strong, Carolyn A., (1998), "Market orientation and dimensions of strategic orientation", ***European Journal of Marketing***, Vol. 32, No. 11/12: 1051 – 1073.

50. Murillo, M Garcia & Annabi, H (2002), "Customer knowledge management", ***Journal of the Operational Research Society***, No.53: 875 – 884.

51. Nancy Bouranta, Leonidas Chitiris, John Paravantis, (2009) "The relationship between internal and external service quality", ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, Vol. 21, No. 3: 275 – 293.

52. Narver, J. C & Slater, S. F, (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", ***Journal of Marketing***, Vol.54, October: 20-35.

53. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990),"The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", ***Journal of Marketing***, Vol.54, No.4: 20-35.

54. Newman, K, (2001), "Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank", ***International Journal of Bank Marketing***, Vol.19, No.3: 126-139.

55. Olson, E., M., Slater, S., F and Hult, G. T, (2005),“The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organisation Structure, and Strategic Behavior”, ***Journal of Marketing***, Vol. 69, No. 7: 49-65.

56. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L, (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", ***Journal of Retailing***, Vol.64, No.1: 12-40.

57. Porter, Michael E, (1996) “What is Strategy?“, ***Harvard Business Review***, November-December: 61-78

58. Rod, Michel; Nicholas J. Ashill; Jinyi Shao & Janet Carruthers, (2009) "An examination of the relationship between service quality dimensions, overall internet banking service quality and customer satisfaction: A New Zealand study", ***Marketing Intelligence & Planning***, Vol. 27, No. 1:103 – 126.

59. Roscoe, D. (2001), "Customer Knowledge Journey", ***Journal of Financial Services Marketing***, Vol.5, No.4: 314-316.

60. Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2009), "***Research Methods for Business***", 5th edition, John Wiley & Sons Publication.

61. Spreng, R. A., and Mackoy, R. D. (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction", ***Journal of Retailing***, Vol.72, No.2: 201–214.

62. Varey, R.J, (1995), “Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges,” ***International Journal of Service Industry Management***, Vol. 6, No.1: 40-63.

63. Voss, M. Douglas; Roger J. Calantone & Scott B. Keller, (2005) "Internal service quality: Determinants of distribution center performance", ***International Journal of Physical Distribution & Logistics Management***, Vol. 35, No. 3: 161 – 176.

64. Zeithaml, A.V & Arvind Malhotra, (2000), “e-service Quality: Definition, Dimensions and Conceptual Model.”***Working Paper***. Marketing Science Institute, Cambridge, MA: : 362-375

65. Zeithaml, A.V., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1985), "Problems and Strategies in Service Marketing", ***Journal of Marketing***, Vol.49, No.2: 33-46.

قائمة الملاحق

الملحق (1)

أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	الاسم واللقب العلمي	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور حسن الزعبي	إدارة أعمال	العلوم التطبيقية
2	الأستاذ الدكتور أسعد أبو رمان	تسويق	العلوم التطبيقية
3	الدكتور كامل حواجرة	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	الدكتور ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
5	الدكتور رائد المومني	تسويق	البترا
6	الدكتور محمد نصير	تسويق	نيويورك
7	الدكتور حمزة خريم	تسويق	الشرق الأوسط
8	الدكتور فراس أبو قاعود	تسويق	الشرق الأوسط

الملحق (2)

إستبانة الدراسة

الأخ المستجيب / الأخت المستجيبة

تحية طيبة وبعد

تتعلق هذه الاستبانه بموضوع **" أثر التوجه بالعملاء واستراتيجية الأعمال على جودة الخدمات الداخلية : دراسة في المصارف الإسلامية الكويتية "**، نرجو التفضل بقراءة بنود الاستبانة وتوخي الدقة في إختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، وأن هذه الدراسة سرية لا تحتاج لذكر الاسم وهي لأغراض البحث العلمي. مع خالص الشكر والتقدير.

الخصائص الديمغرافية

(1) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(2) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 40 سنة	☐
من 41– 50 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐

(3) المؤهل العلمي

دبلوم متوسط	☐	جامعي	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) عدد سنوات الخبرة العملية

5 سنوات فأقل	☐	من 6– 10 سنوات	☐
من 11– 15 سنة	☐	16 سنة فأكثر	☐

(5) المستوى الإداري

إدارة عليا	☐	إدارة وسطى	☐
إدارة دنيا	☐		

الرجاء بيان درجة الموافقة على العبارات حسب رأيك

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
	التوجه بالعملاء					
6	يهتم مصرفنا بمقترحات وشكاوى العملاء فهي تساعدنا على أعمالنا بشكل صحيح					
7	نهتم بتقديم خدمات عديده ما بعد البيع كجزء من استراتيجية جذب عملائنا					
8	يلتزم مصرفنا بمتابعة قضايا العملاء ووضع الحلول بوقتها المناسب					
9	يسعى مصرفنا الى تقديم خدمات تساهم في تعظيم المنفعه للعملاء					
10	يقوم مصرفنا بالتحقق من رضا العملاء بشكل مستمر					
	استراتيجية قيادة الكلفة					
11	يسعى المصرف للإستفادة المثلى من الطاقة الإنتاجية					
12	يميل المصرف إلى تخفيض الكلف قدر الإمكان					
13	يمارس المصرف رقابة على الإنفاق بغية ضبط التكاليف					
14	يميل المصرف إلى البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف					
	استراتيجية التميز					
15	التقنية المستخدمة فى مصرفنا متطورة تساهم في تقديم خدمات مميزه					
16	يسعى المصرف دائماً الى تقديم خدمات مميزة عن خدمات المنافسين					
17	يسعى المصرف لإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العالية					
18	يعطي المصرف إهتماماً كبيراً لإبتكار وسائل جديدة لتقديم الخدمات					
19	التقنية المستخدمة فى مصرفنا متطورة تساهم في تقديم خدمات مميزه					

الرجاء بيان درجة الموافقة على العبارات حسب رأيك

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
العناصر الملموسة						
20	لدى المصرف أحدث الوسائل التقنية لتقديم الخدمة المصرفية					
21	تتمتع مرافق المصرف بالنظافة والجاذبية					
22	يتمتع العاملون في المصرف بمظهر جذاب					
الإعتمادية						
23	يفي زملاء العمل بالوعود المقدمة للعملاء					
24	يهتم زملاء العمل بحل المشكلات التي تواجه العملاء					
25	يقدم زملاء العمل الخدمة في المصرف بطريقة صحيحة من أول مرة					
26	يقدم زملاء العمل الخدمة في المصرف في الوقت المناسب					
الاستجابة						
27	يلتزم زملاء العمل بإخبار العملاء بمواعيد تقديم الخدمة بدقة					
28	يقدم زملاء العمل الخدمة للعملاء دون تأخير					
29	زملاء العمل على إستعداد لتقديم المساعدة للعملاء					
الأمان						
30	زملاء العمل موضع ثقة العملاء					
31	العميل يشعر بالأمان عند تعامله مع زملاء العمل في المصرف					
32	يتصف زملاء العمل باللطافة ولباقة التعامل					
33	يمتلك زملاء العمل المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات العملاء					
التقمص العاطفي						
34	يمنح زملاء العمل في المصرف الإهتمام الكافي للعملاء					
35	يمنح زملاء العمل في المصرف الإهتمام الشخصي للعملاء					
36	يتفهم زملاء العمل في المصرف إحتياجات العملاء الشخصية					
المهنية						
37	يمتلك زملاء العمل خبرة ومهارة كافية لأداء الأعمال بصورة صحيحة					
38	يمتلك زملاء العمل القدرة على التعامل مع الإحتياجات الخاصة بالعملاء					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
39	يقدم زملاء العمل الخدمات المصرفية كما يريدها العملاء					
40	يملك زملاء العمل المهارة الكافية للإجابة على إستفسارات العملاء					
السرية						
41	يسعى زملاء العمل إلى كتمان المعلومات التي تخص العملاء					
42	زملاء العمل يؤمنون بحق العملاء بالسرية اللازمة لحساباتهم ومعلوماتهم					
43	لا يعطي زملاء العمل أية معلومات مصرفية إلا بعد التاكد من هوية صاحب الحساب					
44	إدارة المصرف تؤكد دائماً على سرية المعلومات					
45	زملاء العمل يعتبرون السرية للعملاء أمر أساسي					